

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID**

**GIMNÁSTICA DEL TALENTO COMUNICATIVO  
PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL DESARROLLO  
DE LAS COMPETENCIAS EN LA ACTIVIDAD  
SOCIOLABORAL**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**

**PRESENTADA POR**

**Luis Poveda Crespo**

**Directora Tesis: Prof. Dra. Dña. María Jesús Vitón**



**FACULTAD DE FORMACIÓN DE PROFESORADO Y DE EDUCACIÓN**

**Departamento de Didáctica y Teoría de la Educación**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA**

**Madrid, 2018**

## AGRADECIMIENTOS

Las horas nocturnas pasan rápido y la tesis ha llegado a su fin.

La finalización de un trabajo de investigación, la alquimia de la construcción de una Tesis doctoral es el esfuerzo de transformación realizado por el doctorando, pero sin la colaboración, sin el apoyo, sin el aliento de las personas que, de una manera u otra, han apoyado y alentado la finalización de la misma, sería un esfuerzo baldío. Es por ello, que a todas estas personas que han apoyado la elaboración, a todas ellas, es justo y fraternal dedicarles unas líneas de agradecimiento.

En primer lugar y con profundo agradecimiento, a mi directora de tesis, Dra. Maria Jesus Vitón, por su inspiración e impulso, por su ayuda, por su tiempo, por sus consejos, por todas sus aportaciones ya que sin su fuerza habría sido impensable, tan siquiera, comenzar a formular y realizar investigación. Para mí siempre será “Mi Maestra”.

He de agradecer el apoyo mostrado por mis colegas de Recursos Humanos y Consultoría por su conocimiento y aportación en el grupo de expertos, la claridad de sus ideas, la luz aportada en momentos de oscuridad y sus sabias decisiones, han materializado las ideas preconcebidas en datos científicamente demostrables. Gracias a todos.

Reconocer públicamente mi agradecimiento a los alumnos y participantes a mis cursos de formación ya que han sido utilizados como “sujetos experimentales” “conejiillos de indias” para la validación de la adquisición y desarrollo de las competencias y su participación desinteresada en la propia investigación. A todos, Gracias.

Y por si la memoria, me juega una mala pasada, quiero agradecer a todos los que han estado, participado, apoyado, leído y validado esta tesis. A todos ellos, Gracias.

## **Resumen.**

La presente investigación ofrece un acercamiento y una visión general sobre el aprendizaje y desarrollo de competencias que configuran el “talento” en entornos sociolaborales.

Tiene como propósito diseñar y evaluar un programa de entrenamiento que metodológicamente permita una transformación y mejora progresiva de las habilidades asociadas a la actividad profesional que se despliega en las Familias profesionales de Comercio y Marketing y Gestión Comercial y Ventas. El proceso se vincula al desarrollo de las habilidades críticas de éxito de la actividad comercial en entornos laborales. Es un estudio descriptivo y cuasi experimental, de muestreo no probabilístico, y se presenta una innovación conceptual; primero al desagregar las actividades y tareas que se realizan en el desempeño de la profesión “Modelo de los Nueve Pasos”, segundo; asociar las competencias críticas y prioritarias en cada uno de los pasos propuestos en el modelo y tercero; diseñar un programa de ejercicios para el entrenamiento de cada una de las competencias asociadas. Los resultados de la investigación nos indican que el enfoque de ejercicios propuesto y la triangulación realiza entre las actividades y tareas a desempeñar, las competencias y el conocimiento de las técnicas de entrenamiento son altamente satisfactorios al proporcionar una reducción en el tiempo de aprendizaje por la propia experiencia y mejorar los indicadores de resultados pre y post.

Como conclusión se afirma que el diseño de la Gimnástica del Talento puede capacitar mejor a los profesionales de este sector y aportar respuestas a las demandas del mercado sociolaboral.

Palabras clave: Formación, Competencias, Desarrollo de habilidades de Comunicación y Relación, Comercial, Talento.

## **Abstract.**

The present investigation offers an approach and a general vision about the learning and development of competences that configure the "talent" in socio-labor environments.

Its purpose is to design and evaluate a training program that methodologically allows a transformation and progressive improvement of the skills associated with the professional activity that is deployed in the Professional Families of Commerce and Marketing and Sales and Commercial Management. The process is linked to the development of the critical success skills of commercial activity in work environments. It is a descriptive and quasi-experimental study of non-probabilistic sampling, and a conceptual innovation is presented; first, by disaggregating the activities and tasks carried out in the performance of the profession "Nine Step Model", second; associate the critical and priority competencies in each of the steps proposed in the model and third; design an exercise program for the training of each of the associated competences. The results of the research indicate that the proposed exercise approach and the triangulation carried out among the activities and tasks to be carried out, the competences and the knowledge of the training techniques are highly satisfactory by providing a reduction in the learning time by the own experience and improve the indicators of pre and post results.

In conclusion, it is affirmed that the design of the Talent Gymnastics can better train professionals in this sector and provide answers to the demands of the socio-labor market.

**Keywords:** Training, Competencies, Development of communication and relationship skills, Commercial, Talent.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
<b>CAPITULO I: <u>M</u>ARCO DE REFERENCIA CONTEXTUAL.....</b>	<b>12</b>
1.1. LOS NUEVOS RETOS DE LA FORMACIÓN EN ENTORNOS SOCIOLABORALES .....	13
1.2. LA FORMACIÓN DUAL Y LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO.....	19
1.3. UNA MAYOR DEMANDA DE LA CUALIFICACION PROFESIONAL EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL Y RELACIONAL .....	22
1.4. LA CUALIFICACION PROFESIONAL Y LA COMPETENCIA PROFESIONAL .....	27
1.4.1. Estructura del sistema de cualificación profesional .....	29
1.4.2. Sistema Nacional De Cualificaciones Y Formación Profesional. Catálogo Nacional De Cualificaciones Profesionales (CNCP).....	31
1.4.3. Catalogo modular de la formación profesional.....	37
1.4.4. EL CNCP y el sistema integrado de formación.....	39
1.4.5. EL CNCP en el sistema educativo.....	40
1.4.6. EL CNCP en el reconocimiento, evaluación, acreditación y registro de las cualificaciones profesionales. ....	42
1.5. LA FAMILIA PROFESIONAL DEL COMERCIO Y EL MARKETING. ....	54
1.5.1. Tendencias .....	54
1.5.2. Centros de actividad económica y aumento de trabajadores profesionales. ....	57
1.5.3. Cualificación de comercio y marketing.....	63
1.6. LA FAMILIA PROFESIONAL GESTIÓN COMERCIAL Y DE VENTAS.....	66
1.7. LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES. ANÁLISIS HISTÓRICO .....	69
1.7.1. Competencias, conocimientos, capacidades y habilidades....	71
1.7.2. Concepto de competencia desde un enfoque educativo.....	77

1.7.3. El concepto de competencia desde las teorías del aprendizaje .....	78
1.7.4. La competencia desde un enfoque pedagógico .....	82
1.7.5. Otros enfoques en la conceptualización de la competencia .....	866
1.7.6. Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura UNESCO .....	87
1.7.7. Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE) .....	88
1.7.8. Ministerio De Educación Cultura Y Deporte .....	90

## **CAPITULO II: LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL TALENTO .....**

2.1. LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL TALENTO .....	96
2.2. IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN Y DE LAS COMPETENCIAS DE RELACIÓN .....	100
2.3. LAS COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN Y LAS COMPETENCIAS DE RELACIÓN EN ENTORNOS SOCIOLABORALES. ....	103
2.3.1. Competencia de comunicación oral y escrita .....	106
2.3.2. Competencia de comunicación no verbal. ....	107
2.3.3. Competencia de escucha activa .....	108
2.3.4. Competencia de persuasión .....	109
2.3.5. Competencia de resolución .....	110
2.3.6. Competencia de impacto .....	111
2.3.7. Competencia de sensibilidad interpersonal .....	112
2.3.8. Competencia atención al cliente .....	113
2.3.9. Competencia de control emocional .....	113
2.3.10. Competencia auto-organización .....	114
2.3.11. Competencia energía .....	115

2.3.12. Competencia sociabilidad .....	116
2.4. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE LAS HABILIDADES .....	117
2.5. EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN EN EL SECTOR OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	121
2.6. MODELOS / TÉCNICAS DE FORMACIÓN EN MATERIA COMERCIAL Y VENTAS.....	122
2.6.1. Técnicas centradas en el comercial o impulsor de la acción	128
2.6.2. Técnicas centradas en el cliente o receptor de la acción ....	137

### **CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO .....143**

3.1.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. POSICIÓN DEL INVESTIGADOR....	144
3.2. PREGUNTAS INVESTIGACIÓN. OBJETIVOS .....	145
3.4. ENFOQUE, PROCESOS Y FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	149
3.4.1. Proceso de actuación grupo de expertos .....	152
3.4.2. Fase 1: Estudio Delphi con grupo de expertos .....	155
3.4.3. Fase 2. Focus group con grupo de expertos .....	160
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	192
3.6. INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTO . .....	193
3.7. CONSIDERACIONES ÉTICAS. ....	194

### **CAPITULO IV: MODELO DE LOS NUEVE PASOS .....196**

4.1. MODELO LOS NUEVE PASOS. MODELO PROPUESTO PARA LA INVESTIGACIÓN.....	197
4.2. FASE ANTES .....	199
4.2.1. PASO 1: Preparación .....	199
4.2.2. PASO 2: Concertación .....	202
4.3. FASE DURANTE. ....	205
4.3.1. PASO 3: Encuentro.....	206

4.3.2. PASO 4: Sondeo .....	207
4.3.3. PASO 5: Argumentación.....	212
4.3.4. PASO 6: Objeciones .....	214
4.3.5. PASO 7: Cierre.....	216
4.4. FASE DESPUÉS .....	217
4.4.1. PASO 8: Auto evaluación .....	217
4.4.2. PASO 9: Seguimiento .....	218
<b>CAPITULO V: RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>219</b>
5.1. PRIMERA META COMPETENCIA. RELACIÓN .....	221
5.1.1. Competencia 1. Sensibilidad interpersonal .....	221
5.1.2. Competencia 2. Energía .....	228
5.1.3. Competencia 3. Atención al cliente .....	239
5.2. SEGUNDA METACOMPETENCIA. AUTODOMINIO .....	247
5.2.1. Competencia 4. Control emocional .....	247
5.2.2. Competencia 5. Tenacidad .....	256
5.2.3. Competencia 6. Iniciativa.....	264
5.3. TERCERA META COMPETENCIA. PERCEPCIÓN .....	277
5.3.1. Competencia 7. Escucha activa .....	277
5.3.2. Competencia 8. Observación .....	286
5.3.3. Competencia 9. Visión de negocio .....	295
5.4. CUARTA META COMPETENCIA. INFLUENCIA .....	304
5.4.1. Competencia 10. Argumentación e impacto .....	304
5.4.2. Competencia 11. Persuasión .....	312
5.4.3. Competencia 12. Negociación .....	323
5.5. QUINTA META COMPETENCIA. DECISIÓN .....	335



5.5.1. Competencia 13. Resolución .....	335
5.5.2. Competencia 14. Toma de decisiones .....	343
5.5.3. Competencia 15. Orientación al logro .....	352
5.6. SEXTA META COMPETENCIA. ORGANIZACIÓN .....	362
5.6.1. Competencia 16. Planificación y organización .....	362
5.6.2. Competencia 17. Adaptación al cambio .....	374
5.6.3. Competencia 18. Networking .....	382
5.7. Estadísticos .....	392
<b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES .....</b>	<b>401</b>
6.1. CONCLUSIONES GENERALES .....	402
6.2. CONCLUSIONES ESPECIFICAS. ....	404
<b>CAPITULO VII: RECOMENDACIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>406</b>
7.1. RECOMENDACIONES.....	407
7.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y POSIBLES LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	408
<b>CAPITULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>410</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	411
<b>ANEXOS .....</b>	<b>443</b>
ANEXO I CUESTIONARIO HABILIDADES BÁSICAS COMERCIALES .....	444
ANEXO II GIMNÁSTICA DEL TALENTO. PROGRAMA DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO .....	479
ANEXO III INDICE DE ILUSTRACIONES .....	683

## INTRODUCCIÓN

El tema central que constituye el eje organizativo de la presente tesis triangula sobre tres ejes; primer eje de diseño, segundo eje de aplicación y tercer eje de evaluación de impacto de un modelo de desarrollo y entrenamiento de competencias, denominado Gimnástica del Talento. La finalidad del modelo es identificar, evidenciar, mejorar y potenciar competencias y habilidades que son clave para la mejora del desempeño del individuo en entornos sociolaborales.

En el primer eje de diseño; nos proponemos primero identificar las competencias y habilidades clave para disponer de un óptimo rendimiento laboral, en dos vertientes, las necesidades marcadas por el entorno sociolaborales y por el Instituto Nacional de Cualificaciones Profesionales, que denominaremos de “demanda” y las competencias y habilidades que presentan los individuos en el desempeño de su actividad en entornos sociolaborales, denominamos de “oferta”. El diseño de la investigación focaliza en detectar “gaps” de rendimiento entre las competencias de demanda y las competencias de oferta, en el grupo de intervención, con el fin de diseñar, aplicar y evaluar las acciones de formación y entrenamiento para la mejora.

El diseño de instrumentos utilizados para la identificación de competencias de demanda es “panel de expertos” y para las competencias de oferta, “cuestionario”.

El segundo eje de aplicación consiste en identificadas las competencias clave en la demanda y en la oferta, se procede a la construcción y aplicación de un programa de entrenamiento competencial, (Gimnástica del Talento), en el que cada individuo, objeto de investigación, se entrena siguiendo los ejercicios propuestos, con el fin de mejorar, potenciar y desarrollar dichas competencias clave.

El tercer eje de evaluación del impacto, una vez realizada la “tabla de ejercicios competenciales denominada Gimnástica del Talento”, se vuelve a medir el rendimiento profesional con indicadores específicos, se realiza la

aplicación post del cuestionario y se compara los resultados pre y post con el fin de poder extraer conclusiones sobre la Gimnástica del Talento y su efectividad, si la hubiese.

El resultado final esperado es poder utilizar un programa de entrenamiento y desarrollo, evaluado y efectivo, que sirva para la mejora del desempeño profesional e incluso para la mejora de los aprendizajes en los entornos formales y no formales de capacitación.

En este sentido, la presente investigación tiene un principio innovador por cuanto no hay a la fecha, estudios que nos indiquen la bondad de los ejercicios de entrenamiento para el desarrollo de las competencias clave en el entorno sociolaboral de la actividad comercial y relacional. Por otra parte, el impacto de la actividad comercial para la competitividad de las organizaciones sociolaborales y el alto número de demandas de empleo en esta materia puede ayudar a definir un modelo de intervención educativa, que más allá del propio marco de la investigación permita ser integrado en el modelo de la formación dual, e incluso, en los programas de formación profesional donde sea requerido el desarrollo de las competencias objeto de análisis.

## **CAPITULO I:**

### **MARCO DE REFERENCIA CONTEXTUAL**

## **1.1. LOS NUEVOS RETOS DE LA FORMACIÓN EN ENTORNOS SOCIOLABORALES**

En el entorno actual, la adaptación al entorno cambiante y competitivo de las organizaciones impulsa a los profesionales a estar en continuo aprendizaje y un desarrollo personal y profesional constante.

El desarrollo profesional podemos entender como el esfuerzo organizado y formalizado centrado en la adquisición de una variabilidad de competencias necesarias para que los individuos estén más y mejor capacitados, por ello, el desarrollo profesional debe ser una opción empresarial estratégica para la propia organización sociolaboral si quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo. (N. Fernández, 2002).

Por otra parte, las organizaciones sociolaborales sólo pueden ser innovadoras y adaptativas al entorno cambiante si sus profesionales tienen la motivación, la actitud entendida como disposición interna para actuar en su propio desarrollo. La actitud y motivación profesional hacia el desarrollo presenta tres aspectos claves: (London y Mane, 1997, citado en N. Fernández, 2002).

- A. Resistencia profesional o grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo.
- B. Auto evaluación o grado de conocimiento de las personas sobre sus intereses, fortalezas y debilidades y sobre cómo estas afectan a sus metas profesionales.
- C. Identidad profesional o grado en que las personas definen sus valores personales con relación al trabajo que desempeñan.

Individuos con alta resistencia profesional son capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral y adaptarse a acontecimientos inesperados,

y son capaces de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentarse con los problemas y sucesos inesperados.

Individuos con elevada auto evaluación se marcan objetivos profesionales y participan en actividades de desarrollo que les ayuden a alcanzarlos, tomando las medidas necesarias para evitar que sus habilidades queden obsoletas con el paso del tiempo.

Individuos con alta identidad profesional se comprometen con su organización y son capaces de hacer lo necesario para terminar por alcanzar los objetivos manifestando altos grados de sentido de pertenencia.

Considerar una profesión inherentemente relacionada con un empleo específico de por vida, es probablemente un punto de vista limitado ya que actualmente, la mayoría de los individuos no siempre ejercen su profesión en un único empleo y porque los intereses profesionales son variables, es por ello que el desempeño profesional es dinámico y puede variar según las etapas en la que se encuentre la persona. Por todo ello, es necesario comprender la importancia del desarrollo profesional y cómo este va afectando los distintos intereses de la persona.

Por otro lado, la crisis laboral que afecta a Europa y, en concreto a España, no puede ser abordada en toda su profundidad desde la sola perspectiva de la cantidad de trabajo que debe desempeñar cada persona; el alcance de sus consecuencias estructurales permite definirla más categóricamente como indican (Petrella y Ruysen, 1987) como una auténtica metamorfosis del trabajo, en cuanto a la naturaleza del mismo, a su lugar como valor y como actividad en la vida individual y colectiva, todo ello además en el contexto de la dinámica económica occidental, que por una parte responde al modelo capitalista basado en el modelo de la producción en serie y, por otra, al sistema keynesiano, en el cual las necesidades en términos de mano de obra asalariada ha sido el factor más poderoso en la configuración de las políticas educativas y de formación.

No obstante, lo anterior, en la era actual del conocimiento y de la información, el factor estratégico de competitividad sostenible en las

organizaciones sociolaborales es el talento. Los conocimientos de las personas que componen a la organización, en otras palabras, esto significa que lo más importante y estratégico para el desarrollo de una empresa competitiva y sostenible es utilizar el capital intelectual, el talento como factor de generación de conocimiento productivo, y finalmente este conocimiento se constituye en la base de la innovación y la productividad (Nonaka y Takeuchi, 2002).

Por ello se trata de comprender cómo el talento, su adquisición y su desarrollo a través del aprendizaje continuo, se constituye en el factor estratégico para la competitividad sostenible de las organizaciones socio laborales.

Con este enfoque, **el talento es un impulsor del éxito organizacional y de creación de valor sostenible y diferencial**. La gestión y desarrollo del talento conlleva la puesta en práctica de estrategias diseñadas para aumentar el rendimiento profesional y, por ende, mejorar los resultados de la propia organización.

En este nuevo marco, la creación de procesos mejorados para atraer, desarrollar, conservar y aprovechar a las personas con talento, con las habilidades y destrezas requeridas para resolver las necesidades de negocio actuales y futuras es una necesidad del día a día para cada organización, por lo que el desafío más grande en la gestión de las personas es crear la capacidad de competir por talento y generar a partir de este talento una ventaja competitiva. En definitiva, es importante saber qué talento necesita la organización y cómo desarrollar.

En el mismo orden de ideas, las organizaciones socio laborales deben de impulsar la formación y el desarrollo del talento y proporcionar entornos de aplicación y transferencia, si esto no fuera así surge el problema de la obsolescencia de las habilidades (Fernández Losa N, 2002), lo cual supone una merma en la empleabilidad, es tanto así que tradicionalmente la necesidad de evitar la obsolescencia de las habilidades ha afectado tradicionalmente a los perfiles más técnicos, sin embargo, la rapidez y variabilidad actual la obsolescencia afecta a todos. Como respuesta a esta necesidad las

organizaciones intentan el desarrollo profesional constante, fomentando formación continuada y, por su parte, las personas procuran la adquisición de nuevas competencias y el desarrollo de habilidades.

A la luz de lo expuesto hasta aquí, puede parecer un contrasentido que, si por una parte existe un brillante y seguro porvenir en este sector, sector comercial y relacional, por otra, hay una carencia real de profesionales. Sin embargo, la explicación sobreviene por la evolución de la propia actividad profesional y el cambio socio económico de su estatus. En tanto se ha considerado a la actividad comercial como una actividad práctica y empírica, su estatus social ha sido bajo, y, en consecuencia, el deseo de dedicarse al ejercicio de esta actividad ha sido precario como salida profesional. (Razzo Consultores, 2011)

Hace algunas décadas, afirmar que la actividad comercial era una profesión hubiera parecido absurdo, sin embargo, al valorar el concepto de profesión, el diccionario de la RAE la define como: “del latín *professio*, es la acción y efecto de profesar (ejercer un oficio, una ciencia o un arte)”. La profesión, por lo tanto, es el empleo o trabajo que alguien ejerce y por el que recibe una retribución económica. Toda actividad que, apoyada en conocimientos especiales permanentemente renovados, se ejerce para guiar, aconsejar o servir a otros.

Además, toda profesión se tipifica por el cumplimiento de los siguientes puntos; condiciones básicas de aptitud, estudios especializados y escalonados, reconocimientos (titulación o certificación), literatura continua y actualizada, bibliografía especializada, tecnicismos propios, renovación permanente de conocimientos. (Razzo Consultores, 2011).

Siguiendo este razonamiento, es el profesional que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, interpretando las exigencias de los clientes, y aplicando su cultura general y sus conocimientos técnicos permanentemente renovados a satisfacer sus necesidades y demandas.



**El proceso de adquisición de conocimiento para el desarrollo profesional de la actividad comercial está recogido en la Cualificación Profesional de Actividades de Venta (RD 295/2004 RD109/2008) y en la de Gestión Comercial de Ventas (RD 109/2008), por lo que la parte de adquisición de conocimiento que ya está recogido en estos RD no forman parte de la investigación de esta tesis.**

Volviendo a las demandas del mercado sociolaboral, los actores principales organizaciones, agentes sociales y administraciones públicas, proponen que hay que mejorar en innovación y eficiencia, y eso solo es posible mediante la capacitación de las personas que integran cada una de las instituciones, por lo que la formación está, como lo ha estado siempre, en el centro de este proceso de transformación.

Aun en periodo de crisis como el actual los Agentes Económicos han aumentado los presupuestos en formación en torno al 5% en 2010, tras una caída del 17% en 2009. Mientras que las Administraciones Públicas han reducido el mismo en torno al 3%. Debemos abordar la problemática de la inversión formativa desde una perspectiva de eficiencia y racionalización de la misma y perseguir una formación más especializada y vinculada a las propias necesidades y demandas del entorno. Así mismo, el 20% de grandes organizaciones ya utiliza los espacios colaborativos como elemento formativo y la utilización de las TIC's en capacitación y formación continuada de los empleados. El 30% de grandes organizaciones utilizan la Universidad Corporativa en los procesos formativos y un 25% de las que no las han implantado piensan hacerlo a medio plazo. (Estudio Fundación Elogos-IESE, 2011).

La salida de esta situación de crisis requiere un importante aumento de la inversión en formación por parte de todos; es necesario disponer de individuos mejor formados que se adapten con rapidez a los cambios que se están produciendo.

Por otra parte, la reducción de la inversión en formación ha cambiado algo las áreas formativas, pero no de forma relevante. Se ha evidenciado un aumento de la formación en habilidades y en las áreas de tecnologías de la

información, respeto a lo que además debemos destacar que en las organizaciones sociolaborales se produce un mayor peso en la formación de habilidades comerciales el 32% frente al 19% de la formación que dedican los Agentes Sociales a esta materia. Sin embargo, el mayor porcentaje de formación de los Agentes Sociales 16% va dirigido a la formación en idiomas frente al 11% que dedican las organizaciones sociolaborales a los mismos contenidos.

Es importante destacar los cambios cualitativos en materia de desarrollo profesional en las organizaciones; primero, el despliegue de Universidades Corporativas y Escuelas de Aprendizaje, ideas concebidas hace años, pero que es ahora cuando comienzan a materializarse. El crecimiento de este modelo se fundamenta en la cada vez más creciente vinculación de la formación continuada con la estrategia de negocio, y por otro lado racionalizar recursos de inversión en formación al comprobar cómo se prioriza a los colectivos clave de intervención.

Si analizamos las ofertas de empleo vemos que hay miles de puestos de trabajo disponibles por cubrir en este sector, es más, se puede afirmar que la mayor demanda actualmente de empleo es en el sector comercial o relacionado con esta actividad. (Estudio Adecco, 2011)

Hoy más que nunca la actividad comercial ocupa un lugar sensible y primordial en la planificación de todas las estrategias empresariales, según señala la Dirección General de Comercio Interior, a tenor de los datos del Observatorio del Comercio, Secretaría de Estado de Comercio, en el Informe sobre la Distribución Comercial en España Edición de 2010, *“el comercio es el sector que mejor está aguantando la crisis, por ello, no deben dejar de lado las enormes potencialidades que puede liberar esta actividad profesional como dinamizador del tejido económico y social, y es que esta profesión es cada vez más valorada por las empresas que ven en estos trabajadores una puerta de entrada a nuevos mercados”*.

Según datos del Colegio Oficial de Agentes Comerciales de la Comunidad de Madrid (Informe Laboris.net 2012), en la actualidad operan cerca de 60.000 agentes comerciales colegiados en España y las demandas de

estos perfiles van en aumento. Tanto es así que un tercio de las ofertas de empleo actuales corresponden a comerciales y puestos de fuerzas de venta (sus demandas copan el 32 por ciento del total de ofertas del mercado). Según el Barómetro de Empresas de Deloitte del primer semestre de 2014, un 65,1 por ciento de las empresas encuestadas tienen previsto incrementar el número de profesionales integrados en el área comercial. Estas incorporaciones sirven para reformar el peso actual de estos trabajadores que llegan a ocupar el 26,2 por ciento de la plantilla total de las compañías. (Deloitte, 2014)

## **1.2. LA FORMACIÓN DUAL Y LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO**

Los estudios nos marcan que el perfil más demandado es gente joven, de entre 25 y 35 años, con estudios medios y con una experiencia de entre uno y tres años. Para conseguir al aspirante ideal, las empresas recurren a los habituales procedimientos de captación y selección de profesionales (búsqueda directa en un 72,6 por ciento de los encuestados y anuncios en prensa en el 64,3 por ciento). No obstante, según los últimos datos de Eurostat, el paro juvenil en España ha alcanzado su máximo histórico con un 50% de jóvenes sin empleo (Deloitte, 2011).

La formación dual se presenta como modelo de éxito frente al paro juvenil. Contrarrestar el desempleo juvenil y generar futuros profesionales que conozcan de cerca el sector son los objetivos principales a los que da respuesta la formación dual. El plan de formación dual permite entrar rápidamente en contacto con el entorno profesional en el que los alumnos quieren desarrollar su carrera, familiarizarse con el sector y con las diferentes áreas estratégicas de las organizaciones sociolaborales y, sobre todo, tener más oportunidades a la hora de buscar empleo una vez finalizado el ciclo formativo, así mismo las organizaciones sociolaborales que adoptan este modelo podrán contar con profesionales cualificados y formados que se pueden convertir en potenciales empleados.

En el sistema dual se persigue que la oferta formativa se adapte a las necesidades y demandas de los mercados, dando respuesta a las nuevas

tendencias derivadas de la coyuntura actual. Esto se sustenta en el Real Decreto 1529/2012, de 8 de noviembre, por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases de la formación profesional dual. Define que entiende por formación y como se materializa la formación dual. A los efectos del presente Real Decreto, se entenderá por formación profesional dual el conjunto de las acciones e iniciativas formativas, mixtas de empleo y formación, que tienen por objeto la cualificación profesional de los trabajadores en un régimen de alternancia de actividad laboral con la actividad formativa recibida en el marco del sistema de formación profesional para el empleo o del sistema educativo.

Asimismo, el precitado documento pretende establecer las bases para la implantación progresiva de la formación profesional dual en España, entendida como el conjunto de acciones e iniciativas formativas que tienen por objeto la cualificación profesional de las personas, combinando los procesos de enseñanza y aprendizaje en los entornos sociolaborales y en el centro de formación. Por otra parte procede avanzar decididamente en una formación profesional dual basada en una mayor colaboración y participación de las organizaciones en los sistemas de formación profesional, propiciando una participación más activa del propio mercado laboral en el proceso formativo del alumnado y, así, permitir que éstas, las empresas, conozcan de manera más cercana la formación que reciben los jóvenes, cada vez más adaptada a las demandas del entorno y a las necesidades específicas de las propias organizaciones.

Con la formación dual se pretende que las organizaciones y el centro de formación profesional estrechen sus vínculos, aúnen esfuerzos y favorezcan una mayor inserción del alumnado en el mundo laboral durante el periodo de formación. Este modelo suscita una gran aceptación social, como lo prueba el hecho de que en Alemania el 60% de los jóvenes opten por este tipo de formación y que su tasa de paro juvenil sea de un 9,1%, siendo su índice de desempleo del 5,9%, cifras éstas muy alejadas de las de nuestro país. (Giménez J.L, 2012)

Comentamos con mayor detalle el funcionamiento del sistema dual alemán y el de otros países del norte de Europa, Suiza, Austria, Holanda, que combina la formación en la propia organización y en el centro educativo. Los alumnos siguen un programa formativo que desarrollan durante 1/3 de su jornada semanal en el centro educativo y 2/3 en la organización. Las organizaciones ofertan las plazas formativas a través de un contrato de formación de los aspirantes que deseen convertirse en sus aprendices. Para ello han de disponer de formadores entre su personal y el Estado debe garantizar la formación en los centros educativos.

En la planificación de esta formación intervienen las Organizaciones Empresariales, los sindicatos y la Administración, en el marco del diálogo social, por tanto, las organizaciones desempeñan un papel muy activo en la formación al comprometerse a garantizar el éxito en los exámenes al alumno que se realizan en las Cámaras de Comercio con la colaboración de los formadores y de los profesores, donde finalmente se le expide el título. Se trata de un sistema cuya responsabilidad recae en la administración laboral y es fruto del consenso social, donde la organización asume grandes compromisos, aportando los recursos financieros y humanos. Como contrapartida, se obtiene la formación de sus futuros empleados y una desgravación fiscal.

Sin embargo, la Formación Profesional Dual alemana tiene sus ventajas e inconvenientes, entre las ventajas destacan la adquisición de las competencias en el propio lugar de trabajo en íntima relación con las necesidades del mercado laboral y la gran especialización de la formación profesional. De hecho, existen aproximadamente 350 titulaciones reconocidas de formación profesional, de ellas, 270 en el sector industrial, comercial o de servicios. Además, dicha formación facilita el acceso al empleo, ya que muchos alumnos son contratados por las organizaciones donde se forman y fomenta el ahorro en recursos aportados por la Administración, que son aportados por las organizaciones. Esta formación resulta atractiva para los estudiantes que, además de formarse, reciben un sueldo de entre 500 y 800 euros y cotizan a la Seguridad Social.

Por último, dentro de las ventajas de esta formación, se encuentra la implicación de las organizaciones, que permite el ajuste entre la oferta y demanda de cualificación en el mercado laboral.

Dentro de las desventajas reseñamos que la planificación de la oferta formativa, al ser propuesta por las organizaciones, se produce en un marco de selección de necesidades de personal, por lo que está muy vinculada a la coyuntura económica. Actualmente las organizaciones que más plazas ofertan de formación son las medianas y pequeñas, que tienen menor capacidad para contratar al aprendiz tras finalizar su formación.

Otro inconveniente es la complejidad tanto para la planificación de la oferta como para garantizar la calidad de la formación. La Administración educativa ha de garantizar un puesto escolar y el número no es regular cada año. Además, las organizaciones esperan los retornos a la inversión que puede conllevar en algunos casos una sobrecarga de trabajo a los aprendices. Y, finalmente, la Formación Profesional Dual propicia el alejamiento de los alumnos de sus domicilios para formarse, ya que una vez que han concluido su formación no suelen volver a sus lugares de origen, lo que produce desequilibrios territoriales y aumenta el riesgo de brecha social si no se introducen mecanismos de compensación.

### **1.3. UNA MAYOR DEMANDA DE LA CUALIFICACION PROFESIONAL EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL Y RELACIONAL**

Las habilidades para realizar este trabajo, la actividad comercial y relacional, se adquieren mediante el entrenamiento y el desempeño de la actividad día a día es experiencial, por decirlo de una manera. Definir un programa de actividades de entrenamiento que permitan potenciar el Talento clave para el éxito en la actividad comercial y relacional es el sentido de la propia investigación. La presente tesis intenta contribuir a esta necesidad constituyéndose en un modesto aporte en el ámbito educativo actual.

Hoy más que nunca la actividad comercial y relacional, el comercio y la actividad comercial, es el sector/actividad que mejor está aguantando la crisis según los datos de Observatorio del Comercio (2010).

Por ello, no deben escapárseles las enormes potencialidades que puede liberar este sector como dinamizador del tejido económico y social.

Esta profesión es cada vez más valorada por las organizaciones que ven en estos trabajadores una puerta de entrada a nuevos mercados. **El talento requerido para el desempeño efectivo de la actividad comercial y relacional como profesión, va a requerir la puesta en práctica de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el logro de los objetivos marcados, poner en acción el talento para el logro** (Marina, 2010).

El interés por la gestión del talento comenzó a finales de la década de 1990 a partir de un muy famoso estudio de McKinsey “La guerra por el talento” (Chambers. 1998 citado en Bjorkman I, 2010) en el que proclamaba que dadas las condiciones del mercado y de las organizaciones en el momento de realizarse este extensivo análisis “vale la pena dar guerra por el mejor talento”. En un sentido general, el concepto de Talento que propone parece englobar la suma de las capacidades, conocimientos, habilidades, experiencia, inteligencia y capacidad de aprendizaje.

El centro de interés de esta nueva “guerra” por el Talento son los trabajadores con mejores estándares de desempeño, ya que son estos los que impulsan los resultados de la organización, a la vez que este talento es más escaso por el efecto de la globalización y la multiplicación de organizaciones. (Bjorkman, 2010)

En el mismo orden de ideas, el término “Talento” se ha vuelto sinónimo del conjunto de las personas que trabajan en una organización, debido al uso genérico indiscriminado, el miedo a discriminar, y la confusión se generaliza. En tono conciliador, y con una clara intención de organizar las ideas, (David Ulrich, 2009) plantea una visión holística para acotar el concepto y propone una fórmula:

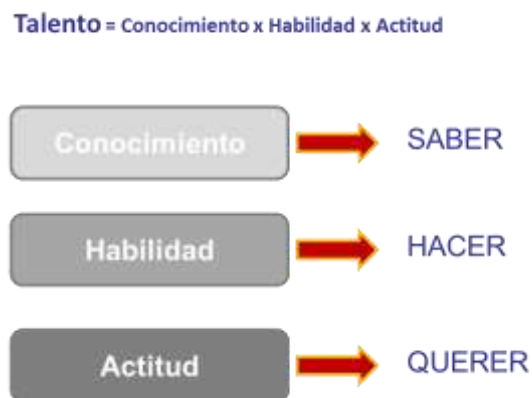
$$\text{Talento} = \text{competencias} \times \text{compromiso} \times \text{contribución}$$

Donde:

- Competencia: incluye los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos actualmente y potencialmente para el futuro.
- Compromiso: indica la capacidad de los empleados de trabajar duro y dar lo mejor de sí para que la organización sea exitosa.
- Contribución: hace referencia a que las personas contribuyen concretamente a través de su trabajo, encontrando en él sentido y propósito.

D. Ulrich, propone una definición de talento muy aproximada a la que se toma en consideración para la presente investigación, así definimos el Talento como el producto entre el conocimiento las habilidades y las actitudes del sujeto en un entorno determinado.

Para mostrar de otra forma la fórmula de Ulrich (2009), se presenta el siguiente gráfico:



*Figura 1: Definición gráfica de Talento. Fuente: Adaptación propia.*



**La actitud** hace referencia al conjunto de respuestas que el ser humano manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos. (Eiser, 1999) define la actitud como: “predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social.”

Por su parte **la habilidad** proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. Las habilidades claves para la actividad comercial son, principalmente, las relacionadas con las competencias de comunicación y las competencias relacionales ya que toda su actividad se basa en la interacción social con otras personas.

Hoy en día, las competencias clave a tener en cuenta para esta profesión se encuentran la capacidad de comunicación y relación, la capacidad de iniciativa, de atención al cliente, de organización y planificación, de flexibilidad y adaptación, de orientación al logro y resultados, el control emocional y la sensibilidad interpersonal, entre otras.

Entre las aptitudes y conocimientos, se valoran especialmente el alto nivel de inteligencia para la asimilación de conceptos. Elementos que se desarrollan en los programas de formación de INCUAL en el área de Comercio y Marketing, que veremos más adelante.

El objetivo de la Gimnástica del Talento es el entrenamiento de habilidades, para el favorecimiento del desarrollo profesional del comercial, por lo que pretende mejorar la satisfacción de la persona y su autoestima, minimizar el estrés frente al entorno cambiante y competitivo y fortalecer el equilibrio psicológico, elementos estos relacionados con los tres elementos de la motivación hacia el desarrollo profesional (resistencia, autoevaluación e identidad) ya nombrados en (Fernández N., 2002)

La propuesta de Gimnástica del Talento como modelo de desarrollo profesional se justifica en tanto beneficia a la propia organización, ya que persigue una adaptación más rápida a las necesidades cambiantes del entorno,

además que el impacto de la actividad comercial y relacional para la competitividad de las empresas y el alto número de demandas de empleo en esta materia puede ayudar, en sí mismos, a definir un modelo de intervención educativa, más allá del propio entorno empresarial y que permita ser integrado en el modelo de la Formación Dual, en la Formación Profesional y Certificados de Profesionalidad en esta materia en concreto, e incluso en otros programas de formación donde sea requerido el desarrollo de las competencias objeto de análisis.

Por último, **el conocimiento** es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, o a través de la introspección. En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. El conocimiento para el filósofo griego Platón, es aquello necesariamente verdadero (*episteme*). (Giménez F. Lecciones sobre Platón). En cambio, la creencia y la opinión ignoran la realidad de las cosas, por lo que forman parte del ámbito de lo probable y de lo aparente.

El conocimiento para el desempeño de la actividad comercial está regulado en los RD 295/2004 y RD 889/2011 por lo que no es objeto de la Gimnástica del Talento. El objetivo central de la tesis es el entrenamiento en Habilidades.

Para completar la idea de los tres elementos del gráfico, se considera importante tomar en cuenta que el saber y el hacer son muy diferentes, aunque complementarios; se puede saber qué hacer, pero si no se está dispuesto a hacerlo, el conocimiento servirá de muy poco, es ahí donde el papel de las actitudes juega un papel trascendental, por lo que las actitudes positivas o negativas hacia el objeto en cuestión condicionan su logro.

#### **1.4. LA CUALIFICACION PROFESIONAL Y LA COMPETENCIA PROFESIONAL**

Los datos anteriores nos proporcionan la base de fundamentación de la necesidad de establecer protocolos pedagógicos vinculados al desarrollo de la profesión comercial, para ello procedemos a analizar el estado de situación de la cualificación profesional en el área comercial desarrollada por el Servicio Público de Empleo Estatal SEPE en su Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales y el INCUAL Instituto Nacional de Cualificaciones. *La Cualificación Profesional (Instituto Nacional de Cualificaciones. 2002)*

La cualificación profesional es el “conjunto de competencias profesionales con significación en el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación, así como a través de la experiencia laboral” (Ley 5/2002 de las Cualificaciones y de la Formación Profesional). Se entiende que una persona está cualificada cuando en su desempeño laboral obtiene los resultados esperados, con los recursos y el nivel de calidad debido.

Desde un punto de vista formal, la cualificación es el conjunto de competencias profesionales (conocimientos y capacidades) que permiten dar respuesta a ocupaciones y puestos de trabajo con valor en mercado laboral, y que pueden adquirirse a través de formación o por experiencia laboral.

Por su parte la competencia se define como” el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y del empleo” (Ley 5/2002 de las Cualificaciones y de la Formación Profesional). La competencia de una persona abarca la gama completa de sus conocimientos y sus capacidades en el ámbito personal, profesional o académico, adquiridas por diferentes vías y en todos los niveles, del básico al más alto.

A su vez, la citada norma conceptualiza la unidad de competencia como el “agregado mínimo de competencias profesionales, susceptible de reconocimiento y acreditación parcial”. Por otra parte, el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (CNCP) incorpora tanto las competencias

técnicas, las específicas de esa cualificación, las transversales y las competencias clave y, el Sistema Nacional de Cualificación Profesional (SNCFP) persigue identificar cuáles son las competencias requeridas para el empleo, por lo que tiene en cuenta tanto las competencias profesionales técnicas como las competencias críticas, no ligadas a disciplinas o campos de conocimiento concretos, pero imprescindibles para la inserción laboral.

De esto se desprende además que las competencias clave o competencias críticas son aquellas que permiten a los individuos adaptarse a un entorno laboral cambiante: permiten obtener buenos resultados durante la actividad profesional en diferentes dominios o contextos sociales, por lo que constituyen pues la clave para la flexibilidad profesional o funcional de los trabajadores al posibilitar su movilidad ya sea, dentro de un mismo campo ocupacional o de un campo a otro.

### 1.4.1. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CUALIFICACION PROFESIONAL

A cada cualificación profesional se le asigna una competencia general, en la que se definen brevemente los cometidos y funciones esenciales del profesional. Se describen también el entorno profesional en el que puede desarrollarse la cualificación, los sectores productivos correspondientes, y las ocupaciones o puestos de trabajo relevantes a los que ésta permite acceder. INCUAL. 2002. (Informe Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional) lo define de forma gráfica:



Figura 2. Cualificación Profesional. Fuente: INCUAL

Y la estructura de la cualificación de la siguiente manera:



Figura 3. Estructura de la cualificación Profesional. Fuente INCUAL. 2002

## ***LA UNIDAD DE COMPETENCIA.***

Cada cualificación se organiza en unidades de competencia. La unidad de competencia es el agregado mínimo de competencias profesionales, susceptible de reconocimiento y acreditación parcial, a su vez cada unidad de competencia lleva asociado un módulo formativo, donde se describe la formación necesaria para adquirir esa unidad de competencia. Esta estructura permitirá evaluar y acreditar al trabajador cada una de sus unidades de competencia (obtenidas mediante la formación o la práctica laboral). De este modo, puede acumularlas y podrá conseguir la acreditación de la cualificación completa mediante un Título de Formación Profesional o un Certificado de Profesionalidad.

Estructuralmente, cada unidad de competencia tiene un formato normalizado que incluye los datos de identificación -denominación, nivel, código alfanumérico- y las especificaciones de esa competencia. Se presenta a continuación una descripción gráfica:



*Figura 4. Estructura de la Unidad de Competencia. Fuente: INCUAL (2002)*

La unidad de competencia se subdivide en realizaciones profesionales. Describen los comportamientos esperados de la persona, objetivables por sus consecuencias o resultados, para poderla considerar competente en esa unidad. Los criterios de realización expresan el nivel

aceptable de la realización profesional para satisfacer los objetivos de las organizaciones productivas y, por tanto, constituyen una guía para la evaluación de la competencia profesional.

Por su parte, el contexto profesional define, con carácter orientador, los medios de producción, productos y resultados del trabajo, información utilizada o generada y cuantos elementos similares se consideren necesarios para enmarcar la realización profesional.

En el mismo orden de ideas, cada unidad de competencia lleva asociado un módulo formativo, donde se describe la formación necesaria para adquirir esa unidad de competencia. Se presenta a continuación la descripción gráfica.

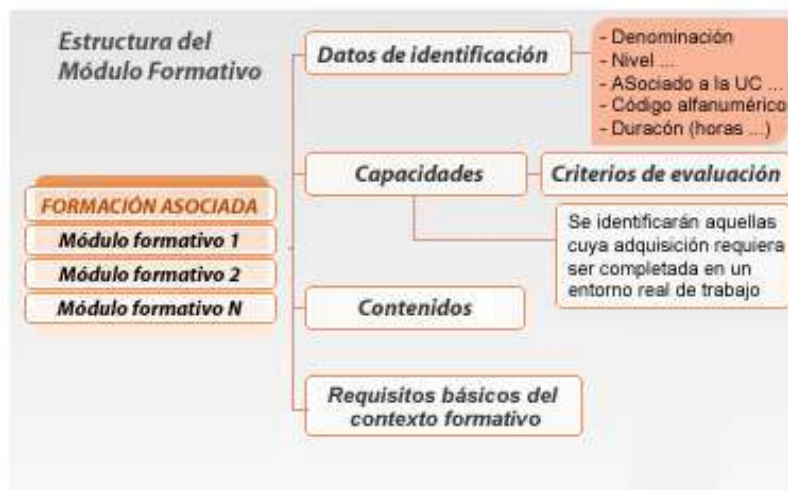


Figura 5. Estructura del Modelo Formativo. Fuente: INCUAL. (2002)

#### 1.4.2. SISTEMA NACIONAL DE CUALIFICACIONES Y FORMACIÓN PROFESIONAL. CATÁLOGO NACIONAL DE CUALIFICACIONES PROFESIONALES (CNCP)

El Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional (SNCFP), establecido por la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, está formado por instrumentos y acciones necesarios para promover y desarrollar la integración de las ofertas de la formación profesional, así como la

evaluación y acreditación de las correspondientes competencias profesionales.

El SNCFP se crea para dar respuesta a las demandas de cualificación de las personas y de las empresas en una sociedad en continuo proceso de cambio e innovación, tiene como objetivos orientar la formación a las demandas de cualificación de las organizaciones productivas, facilitar la adecuación entre la oferta y la demanda del mercado de trabajo, extender la formación a lo largo de la vida, más allá del periodo educativo tradicional, y fomentar la libre circulación de trabajadores, por lo que cumple una función esencial en el ámbito laboral y formativo.



Figura 6. Instrumentos y acciones del SNCFP. Fuente INCUAL (2002)

El Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (CNCP) es el instrumento del Sistema Nacional de las Cualificaciones y Formación Profesional que ordena las cualificaciones profesionales, susceptibles de reconocimiento y acreditación, identificadas en el sistema productivo, en función de las competencias apropiadas para el ejercicio profesional.

El CNCP tiene entre sus principales objetivos posibilitar la integración de las ofertas de formación profesional, adecuándolas a las características y demandas del sistema productivo, y servir de referente para evaluar las competencias profesionales.





*Figura 7. Formación y acreditación según el CNCP. Fuente: INCUAL (2002)*

El CNCP comprende las cualificaciones profesionales más significativas del sistema productivo español. Incluye el contenido de la formación profesional asociada a cada cualificación, con una estructura de módulos formativos articulados en un Catálogo Modular de Formación Profesional. (CMFP).

El Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL) es el responsable de definir, elaborar y mantener actualizado el CNCP y el correspondiente CMFP.

Las cualificaciones profesionales que integran el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales se ordenan por familias profesionales y por niveles de cualificación teniendo en cuenta criterios de la UE. Las 26 familias profesionales en las que se estructura el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales responden a criterios de afinidad de la competencia profesional, los 5 niveles de cualificación profesional establecidos atienden a la competencia profesional requerida por las actividades productivas con arreglo a criterios de conocimientos, iniciativa, autonomía, responsabilidad y complejidad, entre otros, de la actividad desarrollada.

Matriz del CNCP:

Dos ejes

- 26 familias profesionales
- 5 niveles

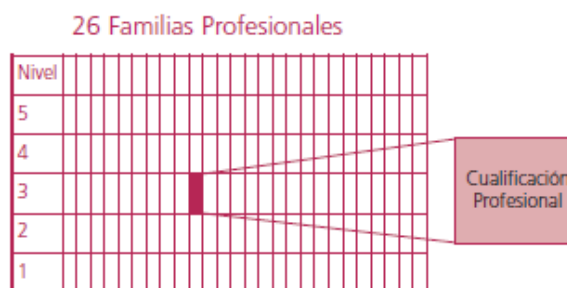


Figura 8. Matriz del CNCP. Fuente INCUAL. (2010)

#### Familias Profesionales

1. Agraria.....	AGA	14. Edificación y Obra Civil.....	EOC
2. Marítimo-Pesquera.....	MAP	15. Vidrio y Cerámica.....	VIC
3. Industrias Alimentarias.....	INA	16. Madera, Mueble y Corcho.....	MAM
4. Química.....	QUI	17. Textil, Confección y Piel.....	TCP
5. Imagen Personal.....	IMP	18. Artes Gráficas.....	ARG
6. Sanidad.....	SAN	19. Imagen y Sonido.....	IMS
7. Seguridad y Medio Ambiente.....	SEA	20. Informática y Comunicaciones.....	IFC
8. Fabricación Mecánica.....	FME	21. Administración y Gestión.....	ADG
9. Instalación y Mantenimiento.....	IMA	22. Comercio y Marketing.....	CUM
10. Electricidad y Electrónica.....	ELE	23. Servicios Socioculturales y a la Comunidad.....	SSC
11. Energía y Agua.....	ENA	24. Hostelería y Turismo.....	HOT
12. Transporte y Mantenimiento de Vehículos.....	TMV	25. Actividades Físicas y Deportivas.....	AFD
13. Industrias Extractivas.....	IEX	26. Artes y Artesanías.....	ART

Figura 9. Familias profesionales según el CNCP. Fuente INCUAL. 2010

Los niveles de competencia referidos anteriormente se muestran a continuación:

NIVEL 1	Competencia en un conjunto reducido de actividades de trabajo relativamente simples correspondientes a procesos normalizados, siendo los conocimientos teóricos y las capacidades prácticas a aplicar limitados.
NIVEL 2	Competencia en un conjunto de actividades profesionales bien determinadas con la capacidad de utilizar los instrumentos y técnicas propias, que concierne principalmente a un trabajo de ejecución que puede ser autónomo en el límite de dichas técnicas.  Requiere conocimientos de los fundamentos técnicos y científicos de su actividad y capacidades de comprensión y aplicación del proceso.

NIVEL 3	Competencia en un conjunto de actividades profesionales que requieren el dominio de diversas técnicas y puede ser ejecutado de forma autónoma. Comporta responsabilidad de coordinación y supervisión de trabajo técnico y especializado. Exige la comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades y la evaluación de los factores del proceso y de sus repercusiones económicas.
NIVEL 4	Competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales complejas realizadas en una gran variedad de contextos que requieren conjugar variables de tipo técnico, científico, económico u organizativo para planificar acciones, definir o desarrollar proyectos, procesos, productos o servicios.
NIVEL 5	Competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales de gran complejidad, realizadas en diversos contextos, a menudo impredecibles, que implica planificar acciones o idear productos, procesos o servicios. Gran autonomía personal.  Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

Con relación a la cualificación profesional, se puede afirmar que es el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación, así como a través de la experiencia laboral. (INCUAL 2010) una persona está cualificada cuando en el desarrollo de su trabajo obtiene unos resultados que están al nivel demandado por el sistema productivo, pero es importante tener claro que la cualificación no regula la profesión.

La competencia profesional de una persona refleja el conjunto de conocimientos y capacidades que le permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo, por lo

que la competencia general de una cualificación profesional describe de forma abreviada el cometido y funciones esenciales del profesional y, en su caso, el entorno profesional describe el ámbito profesional en el que se desarrolla la actividad especificando el tipo de organizaciones, áreas o servicios; los sectores productivos, las ocupaciones y puestos de trabajo relacionados. Así mismo, todas las cualificaciones profesionales tienen un código alfanumérico.



*Figura 10. Identificación de la Cualificación. . Fuente INCUAL. 2002*

Por su parte, cada cualificación profesional se organiza en unidades de competencia (UC). La unidad de competencia es el agregado mínimo de competencias profesionales, susceptible de reconocimiento, evaluación y acreditación parcial y se expresa como realizaciones profesionales (RP) que establecen el comportamiento esperado de una persona en forma de consecuencias o resultados de las actividades que realiza. Cada realización profesional es evaluable a través de un conjunto de criterios de realización (CR) que expresan el nivel aceptable de la realización profesional para satisfacer los objetivos de las organizaciones productivas y constituyen una guía para la evaluación de la competencia profesional.

El conjunto de la competencia se desarrolla en un contexto profesional en el que se describe con carácter orientador los medios de producción, los productos y resultados del trabajo, la información utilizada y generada y cuantos elementos de análoga naturaleza se consideren necesarios para enmarcar la realización profesional. Cada unidad de competencia lleva asociado un módulo formativo, donde se describe la formación necesaria para adquirir esa unidad de competencia.



Figura 11. Estructura de la Unidad de Competencia. Fuente INCUAL. 2002

### 1.4.3. CATALOGO MODULAR DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL.

El Catálogo Modular de Formación Profesional es el conjunto de módulos formativos asociados a las diferentes unidades de competencia de las cualificaciones profesionales. Proporciona un referente común para la integración de las ofertas de formación profesional que permita la capitalización y el fomento del aprendizaje a lo largo de la vida.

Mediante el Catálogo Modular de Formación Profesional se promueve una oferta formativa de calidad, actualizada y adecuada a los distintos destinatarios, de acuerdo con sus expectativas de progresión profesional y desarrollo personal. Además, atiende a las demandas de cualificación de los sectores productivos, por lo que pretende generar un aumento de la competitividad a través del incremento de la cualificación de la población activa.

Todas las ofertas formativas vinculadas al Catálogo Modular de Formación Profesional, asociado al Catálogo Nacional de Cualificaciones

Profesionales, pueden impartirse en los Centros Integrados de Formación Profesional. También se pueden impartir ofertas en Centros de Educación y Formación autorizados y en los Centros de Referencia Nacional.

Este catálogo cuenta con un Módulo Formativo, que consiste en un bloque coherente de formación asociado a cada una de las unidades de competencia que configuran la cualificación, cada módulo formativo tiene un formato normalizado que incluye los datos de identificación y las especificaciones de la formación. Estas especificaciones se incluirán en las ofertas formativas, conducentes a la obtención de títulos de formación profesional y certificados de profesionalidad, referidas al CNCP.

Las ofertas formativas pueden graduar, para su impartición, la duración del módulo formativo en función del colectivo destinatario, la modalidad de la formación, el número de alumnos y otros criterios objetivos. Por su parte, las especificaciones de la formación se expresan a través de las capacidades y sus correspondientes criterios de evaluación, así como los contenidos que permitan alcanzar dichas capacidades, identificándose aquellas capacidades cuya adquisición deba ser completada en un entorno real de trabajo. Las capacidades son la expresión de los resultados esperados. A cada capacidad le corresponde un conjunto de criterios de evaluación que delimitan el alcance, el nivel y el contexto en el que va a ser evaluada la capacidad.

Dichas especificaciones incluyen también parámetros de contexto de la formación, como la superficie de talleres e instalaciones, prescripciones sobre formadores y otras de esta naturaleza. Estos parámetros tendrán carácter orientador para la normativa básica reguladora de las ofertas formativas conducentes a títulos de formación profesional y certificados de profesionalidad.



*Figura 12. Estructura de los Módulos Formativos. Fuente INCUAL. 2002*

#### **1.4.4. EL CNCP Y EL SISTEMA INTEGRADO DE FORMACIÓN.**

El Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales constituye la base para elaborar la oferta formativa conducente a la obtención de los títulos de formación profesional, de los certificados de profesionalidad y la oferta formativa modular y acumulable asociada a una unidad de competencia, así como de otras ofertas formativas adaptadas a colectivos con necesidades específicas.

La formación profesional comprende el conjunto de acciones formativas que capacitan para el desempeño cualificado de las diversas profesiones, el acceso al empleo y participación activa en la vida social, cultural y económica, que permitan la adquisición y actualización permanente de las competencias profesionales. Incluye además las enseñanzas propias de la formación profesional inicial, las acciones de inserción y reinserción laboral de los trabajadores y la formación continua en las empresas. Respecto a esto, las administraciones educativa y laboral establecerán de mutuo acuerdo, previa consulta al Consejo General de Formación Profesional, los indicadores y requisitos mínimos de calidad de la oferta formativa referida al CNCP, que garanticen los aspectos fundamentales de un Sistema Integrado de Formación.

La titulación de formación profesional y los certificados de profesionalidad tienen carácter oficial y validez en todo el territorio nacional, son expedidos por las Administraciones competentes y tendrán los efectos

que le correspondan con arreglo a la normativa relativa al reconocimiento de cualificaciones en la Unión Europea. Dichos títulos y certificados de profesionalidad acreditan las correspondientes cualificaciones profesionales a quienes los hayan obtenido y, en su caso, surten los correspondientes efectos académicos, siendo la Administración General del Estado, previa consulta al Consejo General de la Formación Profesional, la que determina los títulos y los certificados de profesionalidad que constituyen las ofertas de formación profesional referidas al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

#### **1.4.5. EL CNCP EN EL SISTEMA EDUCATIVO.**

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación establece la relación del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional con las siguientes ofertas formativas:

➤ **PROGRAMAS DE CUALIFICACIÓN PROFESIONAL INICIAL (PCPI).**

Están dirigidos a los alumnos que no hayan obtenido el título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria. Las Administraciones educativas son responsables de organizar estos programas.

Uno de los objetivos de los PCPI es que todos los alumnos alcancen competencias profesionales propias de una cualificación de nivel uno del CNCP; así como que tengan la posibilidad de una inserción sociolaboral satisfactoria y amplíen sus competencias básicas para proseguir estudios en las diferentes enseñanzas.

Su estructura modular incluye:

- Módulos específicos referidos a las unidades de competencia correspondientes a cualificaciones de nivel uno del CNCP.
- Módulos formativos de carácter general, que amplíen competencias básicas y favorezcan la transición desde el sistema educativo al mundo laboral.



- Módulos de carácter voluntario, que conduzcan a la obtención del título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria.

Los alumnos que superan los módulos obligatorios de estos programas obtienen una certificación académica expedida por las Administraciones educativas. Esta certificación tiene efectos de acreditación de las competencias profesionales adquiridas en relación con el SNCFP, dando derecho a los correspondientes certificados de profesionalidad expedidos por las Administraciones laborales.

#### ➤ FORMACIÓN PROFESIONAL.

La formación profesional en el sistema educativo comprende un conjunto de ciclos formativos organizados en módulos profesionales de duración variable y contenidos teórico-prácticos adecuados a los diversos campos profesionales, incluyendo un módulo de formación en centros de trabajo. El objetivo de esta formación profesional es que los alumnos adquieran las capacidades, entre otras, que les permitan desarrollar la competencia general correspondiente a la cualificación o cualificaciones objeto de los estudios realizados.

Los ciclos formativos son de grado medio y de grado superior estando referidos al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales. El currículo de estas enseñanzas se ajusta a las exigencias derivadas del SNCFP.

Al superar un ciclo formativo de Grado Medio se obtiene el título de Técnico. Al superar un ciclo formativo de Grado Superior se obtiene el título de Técnico Superior.

Los programas de formación profesional ocupacional y continua se desarrollan con acuerdo a la Ley 56/2003, de 16 de diciembre, de empleo y a la Ley 5/2002, de 19 de junio, de las cualificaciones y de la formación profesional. El mismo comprende acciones formativas dirigidas a la adquisición y mejora de las competencias y cualificaciones profesionales. La oferta formativa dirigida a la obtención de los certificados de profesionalidad

tendrá carácter modular con el fin de favorecer la acreditación parcial acumulable de la formación recibida y posibilitar al trabajador que avance en su itinerario de formación profesional cualquiera que sea su situación laboral en cada momento.

Las iniciativas de formación referidas al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales son:

- La formación de oferta, que comprende los planes de formación dirigidos a trabajadores ocupados y las acciones formativas dirigidas a trabajadores desempleados con el fin de ofrecerles una formación que les capacite para el desempeño cualificado de las profesiones y el acceso al empleo.
- La formación en alternancia con el empleo, que está integrada por las acciones formativas de los contratos para la formación y por los programas públicos de empleo-formación, permitiendo al trabajador compatibilizar la formación con la práctica profesional en el puesto de trabajo.

#### **1.4.6. EL CNCP EN EL RECONOCIMIENTO, EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y REGISTRO DE LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES.**

El procedimiento de reconocimiento, evaluación, acreditación y registro de las cualificaciones profesionales es uno de los instrumentos del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional, siendo uno de los fines del SNCFP evaluar y acreditar oficialmente la cualificación profesional cualquiera que hubiera sido la forma de su adquisición.

La evaluación y la acreditación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación tendrán como referente el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales y se desarrollarán siguiendo en todo caso criterios que garanticen la fiabilidad, objetividad y rigor técnico de la evaluación.

Por su parte, el reconocimiento de las competencias profesionales así evaluadas, cuando no completen las cualificaciones recogidas en algún título

de formación profesional o certificado de profesionalidad, se realizará a través de una acreditación parcial acumulable con la finalidad, en su caso, de completar la formación conducente a la obtención del correspondiente título o certificado.

El Gobierno, previa consulta al Consejo General de la Formación Profesional, fijará los requisitos y procedimientos para la evaluación y acreditación de las competencias, así como los efectos de la misma, referidas a continuación.

➤ **NORMATIVA REGULADORA QUE ESTABLECE LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES DEL CNCP.**

- REAL DECRETO 295/2004, de 20 de febrero, por el que se establecen determinadas cualificaciones profesionales que se incluyen en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, así como sus correspondientes módulos formativos que se incorporan al Catálogo modular de formación profesional (BOE de 9 de marzo).
- REAL DECRETO 729/2007, de 8 de junio, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de seis cualificaciones profesionales correspondientes a la Familia profesional Industrias Alimentarias (BOE de 27 de junio).
- REAL DECRETO 730/2007, de 8 de junio, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de siete cualificaciones profesionales correspondientes a la Familia profesional Química. (BOE del 27 de junio).
- REAL DECRETO 790/2007, de 15 de junio, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de tres cualificaciones profesionales correspondientes a la Familia profesional Imagen Personal (BOE de 28 de junio).

- REAL DECRETO 813/2007, de 22 de junio, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de una cualificación profesional correspondiente a la Familia profesional Fabricación Mecánica (BOE de 2 de julio).
- REAL DECRETO 814/2007, de 22 de junio, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de dos cualificaciones profesionales correspondientes a la Familia profesional Seguridad y Medio Ambiente (BOE de 4 de julio).
- REAL DECRETO 815 /2007, de 22 de junio, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de dos cualificaciones profesionales correspondientes a la Familia profesional Transporte y Mantenimiento de Vehículos (BOE de 2 de julio).
- REAL DECRETO 872/2007, de 2 de julio, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de cuatro cualificaciones profesionales correspondientes a la Familia profesional Edificación y Obra Civil (BOE de 11 de julio).
- REAL DECRETO 873/2007, de 2 de julio, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de cuatro cualificaciones profesionales correspondientes a la Familia profesional Industrias Extractivas (BOE de 18 de julio).
- REAL DECRETO 1136/2007, de 31 de agosto, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de tres cualificaciones profesionales de la Familia profesional Madera, Mueble y Corcho (BOE de 18 de septiembre).

- REAL DECRETO 1201/2007, de 14 de septiembre, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de ocho nuevas cualificaciones profesionales en la Familia profesional Informática y Comunicaciones (BOE de 27 de septiembre).
- REAL DECRETO 1199/2007, de 14 de septiembre, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de diez cualificaciones profesionales correspondientes a la Familia profesional Textil, Confección y Piel (BOE de 3 de octubre).
- REAL DECRETO 1368/2007, de 19 de octubre, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de seis cualificaciones profesionales de la Familia profesional Servicios Socioculturales y a la Comunidad (BOE de 25 de octubre).
- REAL DECRETO 1521/2007, de 16 de noviembre, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de cuatro cualificaciones profesionales de la Familia profesional Actividades Físicas y Deportivas (BOE de 1 de diciembre).
- REAL DECRETO 1699/2007, de 14 de diciembre, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de ocho cualificaciones profesionales de la Familia profesional Fabricación Mecánica (BOE de 4 de enero)
- REAL DECRETO 1700/2007, de 14 de diciembre, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de trece cualificaciones profesionales de la Familia profesional Hostelería y Turismo (BOE de 5 de enero).
- REAL DECRETO 1701/2007, de 14 de diciembre, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de seis cualificaciones profesionales

correspondientes a la Familia profesional Informática y Comunicaciones (BOE de 5 de enero).

- REAL DECRETO 1222/2010, de 1 de octubre, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de cinco cualificaciones profesionales correspondientes a la Familia Profesional Marítimo-Pesquera, y se actualizan determinadas cualificaciones profesionales de las establecidas por el Real Decreto 295/2004, de 20 de febrero (BOE de 22 de octubre).
- REAL DECRETO 1224/2010, de 1 de octubre, por el que se complementa el Catálogo Nacional de las Cualificaciones Profesionales mediante el establecimiento de cinco cualificaciones de la Familia Profesional Textil, Confección y Piel (BOE de 22 de octubre).
- REAL DECRETO 1225/2010, de 1 de octubre, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de cinco cualificaciones profesionales correspondientes a la Familia Profesional Transporte y Mantenimiento de Vehículos (BOE de 22 de octubre).
- REAL DECRETO 143/2011, de 4 de febrero, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de seis cualificaciones profesionales de la Familia Profesional Química, y se actualizan determinadas cualificaciones profesionales de las establecidas en el Real Decreto 295/2004, de 20 de febrero (BOE de 17 de febrero).
- REAL DECRETO 144/2011, de 4 de febrero, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de siete cualificaciones profesionales correspondientes a la Familia Profesional Electricidad y Electrónica (BOE de 17 de febrero).

- REAL DECRETO 558/2011, de 20 de abril, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de dos cualificaciones profesionales correspondientes a la familia profesional Administración y Gestión (BOE de 7 de mayo).
- REAL DECRETO 889/2011, de 24 de junio, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de una cualificación profesional de la familia profesional artes gráficas y otra de la familia profesional de Comercio y Marketing (BOE de 12 de julio).

En relación al marco europeo, la normativa sobre formación profesional y cualificación profesional se establece de la siguiente manera:

➤ DIRECTIVA 2005/36/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO 7 DE SEPTIEMBRE DE 2005 RELATIVA AL RECONOCIMIENTO DE CUALIFICACIONES PROFESIONALES

La supresión, entre los Estados miembros, de los obstáculos a la libre circulación de personas y servicios supone concretamente para los nacionales de los Estados miembros la facultad de ejercer una profesión, por cuenta propia o ajena, en un Estado miembro que no sea aquel en que hayan adquirido sus cualificaciones profesionales.

En el artículo 47, apartado 1, del Tratado se establece que se adoptarán directivas para el reconocimiento mutuo de diplomas, certificados y otros títulos de formación.

A raíz del Consejo Europeo de Lisboa, celebrado los días 23 y 24 de marzo de 2000, la Comisión adoptó una Comunicación relativa a «Una estrategia para el mercado interior de servicios», que tiene por objeto, en particular, que la libre prestación de servicios en el interior de la Comunidad resulte tan sencilla como dentro de un Estado miembro. A raíz de la Comunicación de la Comisión titulada «Nuevos mercados de trabajo europeos abiertos a todos y accesibles para todos», el Consejo Europeo de Estocolmo, celebrado los días 23 y 24 de marzo de 2001, dio a la Comisión

el mandato de presentar al Consejo Europeo de primavera de 2002 propuestas específicas para un régimen de reconocimiento de cualificaciones y períodos de estudio más uniforme, transparente y flexible.

Por lo que respecta a las profesiones cubiertas por el régimen general de reconocimiento de títulos de formación, en lo sucesivo denominado «el régimen general», los Estados miembros deben conservar la facultad de fijar el nivel mínimo de cualificación necesaria para garantizar la calidad de las prestaciones que se realicen en su territorio.

La presente Directiva trata del reconocimiento por parte de los Estados miembros de las cualificaciones profesionales adquiridas en otros Estados miembros.

Para definir el mecanismo de reconocimiento dentro del sistema general, es necesario agrupar los diferentes programas de educación y formación en diferentes niveles. Estos niveles, que se establecen exclusivamente para fines de funcionamiento del sistema general, no tienen efecto alguno en las estructuras nacionales de enseñanza ni en la competencia de los Estados miembros en este ámbito.

A fin de garantizar la eficacia del sistema de reconocimiento de cualificaciones profesionales, es conveniente definir trámites y normas de procedimiento uniformes para su aplicación, así como determinadas modalidades de ejercicio de la profesión.

La introducción a escala europea de certificados profesionales por asociaciones u organizaciones podría facilitar la movilidad de los profesionales, en particular, al agilizar el intercambio de información entre el Estado miembro de acogida y el Estado miembro de origen. Estos certificados profesionales deben posibilitar el seguimiento de la carrera profesional de los profesionales que se establecen en distintos Estados miembros. Dentro del respeto de las disposiciones relativas a la protección de los datos, dichos certificados profesionales pueden contener información sobre la cualificación del profesional (universidades o centros de formación en los que se han cursado estudios, cualificaciones obtenidas, experiencia profesional), el



establecimiento legal, las sanciones que se le hayan impuesto en relación con su profesión e información sobre la autoridad competente en su caso.

Proyecto de Conclusiones del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros reunidos en el seno del Consejo sobre los Principios europeos comunes para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal. (Consejo de la Unión Europea. 2004)

El consejo y los representantes de los gobiernos de los estados Miembros reunidos en el seno del consejo, conscientes de que, en el contexto del principio de aprendizaje a lo largo de toda la vida, la determinación y convalidación de la educación no formal e informal tienen como finalidad evaluar y poner de manifiesto toda la variedad de conocimientos y aptitudes que posea una persona, independientemente de dónde o cómo las haya adquirido. La determinación y convalidación de la educación no formal e informal se realizarán dentro y fuera de la educación y formación formales, en el lugar de trabajo y en la sociedad civil. (Plan Estratégico de Aprendizaje a lo Largo de la Vida, 2014)

La determinación y la convalidación constituyen instrumentos primordiales para la transferencia y aceptación de todos los resultados educativos conseguidos en diferentes ámbitos. Con la determinación se consignan y ponen de manifiesto los resultados educativos individuales. Esto no lleva a un certificado o diploma formal, pero puede ofrecer una base para tal reconocimiento formal. La convalidación se basa en la evaluación de los resultados educativos de una persona, pudiendo llevar a un certificado o diploma.

El Consejo Europeo de Lisboa de marzo de 2000 reconoció la educación, la formación y la empleabilidad como parte integrante de las políticas económicas y sociales que conviene aplicar para alcanzar el objetivo estratégico de una Europa en fase de convertirse para 2010 en la economía del conocimiento más dinámica del mundo.

A modo de actuación derivada del informe sobre los futuros objetivos concretos de los sistemas europeos de educación y formación (marzo de

2001), el programa de trabajo detallado adoptado por el Consejo (14 de junio de 2002) insta a que se desarrollen modos de convalidación oficial de la experiencia educativa no formal.

El Libro Blanco de la Comisión "Un nuevo impulso para la juventud europea" (21 de noviembre de 2001), que establece un nuevo marco de cooperación europea en materia de juventud, recalca la importancia de la educación y la formación no formales.

La Resolución del Consejo sobre la educación permanente (27 de junio de 2002) invita a los Estados miembros a fomentar la cooperación y las medidas efectivas para convalidar los resultados de la enseñanza.

El "marco de acciones para el desarrollo permanente de competencias y cualificaciones" (14 de marzo de 2002) de los interlocutores sociales europeos subraya que la determinación y convalidación de aptitudes y cualificaciones es un objetivo común y una prioridad de actuación fundamental a escala europea.

La Declaración de Copenhague (30 de noviembre de 2002) y la Resolución del Consejo (19 de noviembre de 2002) relativa al fomento de la cooperación reforzada europea en materia de educación y formación profesionales consideran que debe concederse prioridad al desarrollo de una serie de principios comunes relativos a la convalidación de la educación no formal e informal, con objeto de asegurar una mayor comparabilidad entre los enfoques de los distintos países y los distintos niveles.

El Informe intermedio conjunto del Consejo y la Comisión (26 de febrero de 2004) presentado en el Consejo Europeo de primavera y titulado "Educación y formación 2010" señala que el desarrollo de referencias y principios europeos comunes pueden ayudar útilmente a las políticas nacionales.

Aunque tales principios comunes no impliquen obligaciones para los Estados miembros, sí contribuirán a desarrollar la confianza mutua entre los principales agentes y a fomentar las reformas. El Informe intermedio conjunto

insta específicamente a que se desarrollen principios europeos comunes para la convalidación de la educación no formal e informal.

Igualmente reconocen que los Estados miembros, la Comisión, los Estados candidatos a la adhesión, así como los interlocutores sociales a nivel europeo, en sus trabajos consecutivos a la Declaración de Copenhague, a la Resolución del Consejo y al programa de trabajo para los futuros objetivos han progresado en el desarrollo de principios europeos comunes para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal.

La determinación y convalidación de la educación no formal e informal atiende a las necesidades de las personas que siguen una formación. Respaldan la integración social, la empleabilidad y el desarrollo y uso de recursos humanos en contextos cívicos, sociales y económicos. Satisfacen asimismo las necesidades específicas de las personas que desean integrarse o reintegrarse en la educación y la formación, en el mercado laboral y en la sociedad.

En Europa ya existe y sigue surgiendo a nivel nacional, regional y local una diversidad de enfoques y prácticas de convalidación.

También hay una diversidad de partes interesadas. Se trata, entre otros, de quienes imparten educación y de las autoridades competentes en educación y formación formal, los interlocutores sociales en el lugar de trabajo y las organizaciones no gubernamentales en la sociedad civil. Si bien la determinación atañe a todos estos grupos tanto como al propio interesado, en algunos Estados miembros la convalidación la realizan sólo las autoridades competentes con arreglo a la legislación nacional.

Subrayan que se necesitan principios europeos comunes para fomentar y guiar el desarrollo de enfoques y sistemas fiables y de alta calidad para determinar y convalidar la educación no formal e informal.

Dichos principios son necesarios para asegurar la comparabilidad y la amplia aceptación de distintos enfoques y sistemas en los Estados miembros. También permiten la transferencia y la aceptación de todos los resultados

educativos en distintos entornos. Tienen particularmente en cuenta las necesidades y derechos de las personas.

Los siguientes principios europeos comunes están destinados a los Estados miembros, la Comisión y todos los interesados que intervienen en la determinación y convalidación de la educación no formal e informal. Podrán aplicarse de modo voluntario. Respetan plenamente los derechos, responsabilidades y competencias de los Estados miembros y de las partes interesadas. Dan forma al desarrollo de sistemas y planteamientos de determinación y convalidación, pero no establecen ninguno específico.

Los principios europeos comunes reflejan el trabajo cooperativo a nivel europeo en la actuación consecutiva a la Declaración de Copenhague, a la Resolución del Consejo de 19 de diciembre de 2002, los programas de trabajo sobre los futuros objetivos y, en particular, al Informe intermedio conjunto "Educación y formación 2010", de febrero de 2004.

Los principios se clasifican de la manera siguiente:

- Derechos individuales:

La determinación y convalidación de la educación no formal e informal debería ser en principio de carácter voluntario para cada persona. Debería garantizarse para todos un acceso igualitario y un trato equitativo para todos. Deben respetarse asimismo los derechos y la intimidad de las personas.

- Obligaciones de los responsables:

Las partes interesadas deberían establecer, de conformidad con sus derechos, responsabilidades y competencias en materia de educación, sistemas y enfoques para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal. Entre ellos deberían incluirse mecanismos adecuados de garantía de la calidad. Los interesados deberían ofrecer orientación, asesoramiento e información sobre estos sistemas y enfoques.

- Fiabilidad y confianza:

Los procesos, procedimientos y criterios de determinación y convalidación de la educación no formal e informal deben ser justos y transparentes y estar sustentados en mecanismos adecuados de garantía de la calidad.

- Credibilidad y legitimidad:

Los sistemas y enfoques para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal deben respetar los intereses legítimos y garantizar una participación equilibrada de todas las partes interesadas.

La evaluación ha de ser imparcial, deben instaurarse mecanismos para evitar todo conflicto de intereses y garantizarse la competencia profesional de quienes llevan a cabo la evaluación.

## **1.5. LA FAMILIA PROFESIONAL DEL COMERCIO Y EL MARKETING.**

### **1.5.1. TENDENCIAS**

Los datos aportados en el INCUAL (2011), llevado a cabo partiendo del Informe Sectorial sobre la variación de datos en las Familias Profesionales con carácter semestral en el que se emplean datos sobre trabajadores en activo dados de alta en el Sistema de la Seguridad Social en el periodo comprendido entre el 31 de Diciembre de 2010 y el 31 de Diciembre de 2011 en España nos indica que existe un porcentaje de trabajadores, que realizando actividades relacionadas con las competencias descritas en las familias profesionales de Administración y Gestión (ADG) y Comercio y Marketing (COM) no se encuentran recogidos en el informe dado que en el momento de su realización no se dispone del cociente de ajuste de esta variable. Por lo que hay que tener en cuenta que estas familias de ADG y COM verían afectadas los datos propuestos al alza.

FAMILIAS PROFESIONALES	Nº Trabajadores en Activo	%
COM	3.207.273	18,74%
ADG	2.259.090	13,20%
SSC	1.788.559	10,45%
HOT	1.361.922	7,96%
SAN	1.084.606	6,34%
TMV	814.199	4,76%
FME	740.029	4,32%
EOC	687.394	4,02%
ELE	435.209	2,54%
SEA	433.015	2,53%
INA	376.982	2,20%
AGA	353.648	2,07%
QUI	342.465	2,00%
IMA	247.384	1,45%
IMP	211.310	1,23%
IFC	211.022	1,23%
TCP	206.440	1,21%
AFD	179.561	1,05%
IMS	154.561	0,90%
MAM	138.813	0,81%
ARG	136.106	0,80%
ART	122.118	0,71%
VIC	97.309	0,57%
IEX	76.063	0,44%
MAP	58.062	0,34%
ENA	52.387	0,31%
sin	1.336.267	7,81%
España	17.111.792	100,00%

*Tabla 1. Distribución de Trabajadores en activo según Familia Profesional.*

*Fuente: INCUAL 2011*

Comunidad Autónoma	Nº de Trabajadores Totales	Nº Trabajadores en activo de la Familia COM	% sobre la CCAA	% sobre las Familias Profesionales
ANDALUCIA	2.825.267	490.651	17,37%	15,30%
ARAGON	518.388	84.711	16,34%	2,64%
ASTURIAS	365.618	65.378	17,88%	2,04%
BALEARES	348.086	69.898	20,08%	2,18%
CANTABRIA	205.131	35.449	17,28%	1,11%
CASTILLA LA MANCHA	663.731	106.054	15,98%	3,31%
CASTILLA Y LEON	894.250	143.210	16,01%	4,47%
CATALUÑA	3.001.447	608.235	20,26%	18,96%e
EUSKADI	917.549	145.241	15,83%	4,53%
EXTREMADURA	373.950	53.991	14,44%	1,68%
GALICIA	956.525	179.105	18,72%	5,58%
ISLAS CANARIAS	678.139	154.977	22,85%	4,83%
MADRID	2.787.249	548.226	19,67%	17,09%
MURCIA	504.393	97.654	19,36%	3,04%
NAVARRA	257.893	34.975	13,56%	1,09%
RIOJA	121.029	17.998	14,87%	0,56%
COM. VALENCIANA	1.651.342	362.462	21,95%	11,30%
CEUTA	21.009	4.582	21,81%	0,14%
MELILLA	20.796	4.476	22,15%	0,20%

*Tabla 2. Distribución de trabajadores de la Familia Profesional de Comercio y Marketing (COM) por Comunidades Autónomas.*

*Fuente: INCUAL.2011*



### 1.5.2. CENTROS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA Y AUMENTO DE TRABAJADORES PROFESIONALES.

A lo largo del año 2011, 23 de las 26 familias profesionales vieron incrementado el número de actividades económicas que crecieron junto al número de empleados en ellas, con respecto al año 2010. De todas ellas, las pertenecientes a la familia profesional de Comercio y Marketing (COM) son las que experimentan un mayor aumento con un incremento de 3.638 centros de trabajo de sus Actividades Económicas y de 26.452 trabajadores más con respecto al año anterior 2010. Estas subidas se producen especialmente en las comunidades autónomas de Madrid y Cataluña.

FAMILIAS PROFESIONALES	Incremento de Centros de Actividad Económica	Incremento Trabajadores Profesionales
COM	3.638	26.452
ADG	1.788	15.635
SSC	1.579	40.866
HOT	1.384	11.898
SAN	1.177	11.512
IFC	748	14.187
IMP	746	2.282
AFD	451	3.006
SEA	378	2.731
ELE	369	2.203
QUI	311	4.504
AGA	200	2.182
TCP	174	2.608
FME	141	2.036
ART	115	1.344
INA	78	2.273
TMV	68	887
IMS	60	315
ENA	34	570
MAM	19	132
MAP	17	110
IEX	5	459
VIC	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>13.480</b>	<b>148.193</b>

*Tabla 3. Tendencias de las familias profesionales y la actividad económica en Madrid y Cataluña Fuente: INCUAL 2011*

		Centros de Actividad Económica	Trabajadores contratados	Tasa Crecimiento Centros	Tasa Crecimiento Trabajadores	
COM	4614	Intermediarios del comercio de maquinaria, equipo industrial, embarcaciones y aeronaves	2	84	0,05%	0,32%
COM	4616	Intermediarios del comercio de textiles, prendas de vestir, pelotería, calzado y artículos de cuero	7	52	0,19%	0,20%
COM	4617	Intermediarios del comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco	59	27	1,62%	0,10%
COM	4619	Intermediarios del comercio de productos diversos	144	1.128	3,96%	4,26%
COM	4621	Comercio al por mayor de cereales, tabaco en rama, semillas y alimentos para animales	22	238	0,60%	0,90%
COM	4623	Comercio al por mayor de animales vivos	15	63	0,42%	0,24%
COM	4624	Comercio al por mayor de cueros y pieles	4	22	0,11%	0,08%
COM	4631	Comercio al por mayor de frutas y hortalizas	34	1.326	0,93%	5,01%
COM	4634	Comercio al por mayor de bebidas	72	280	1,98%	1,06%
COM	4637	Comercio al por mayor de café, té, cacao y especias	6	54	0,16%	0,20%
COM	4639	Comercio al por mayor, no especializado, de productos alimenticios, bebidas y tabaco	98	728	2,69%	2,75%
COM	4641	Comercio al por mayor de textiles	5	250	0,14%	0,95%
COM	4645	Comercio al por mayor de productos de perfumería y cosmética	38	5	1,04%	0,02%
COM	4647	Comercio al por mayor de muebles, alfombras y aparatos de iluminación	12	106	0,33%	0,40%
COM	4648	Comercio al por mayor de artículos de relojería y joyería	169	802	4,65%	3,03%
COM	4652	Comercio al por mayor de equipos electrónicos y de telecomunicaciones y sus componentes	127	422	3,49%	1,60%
COM	4666	Comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo de oficina	26	151	0,71%	0,57%
COM	4676	Comercio al por mayor de productos semielaborados	19	109	0,52%	0,41%
COM	4677	Comercio al por mayor de chatarra y productos de desecho	137	1.205	3,76%	4,56%
COM	4711	Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco	193	2.651	5,31%	10,02%
COM	4724	Comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimientos especializados	200	1.088	5,50%	4,11%
COM	4725	Comercio al por menor de bebidas en establecimientos especializados	3	35	0,08%	0,13%
COM	4726	Comercio al por menor de productos de tabaco en establecimientos especializados	108	371	2,97%	1,40%
COM	4729	Otro comercio al por menor de productos alimenticios en establecimientos especializados	777	4.381	21,36%	16,56%

*Tabla 4. Centros de Actividad Económica y Aumento de Trabajadores Profesionales en la Familia Profesional Comercio y Marketing.*

*Fuente: INCUAL 2011*

A continuación, se presenta la evolución de los datos de los trabajadores en situación de alta en Seguridad social, en el periodo comprendido entre el 31 de Julio de 2011 y 31 de diciembre del mismo año son los siguientes por Familias Profesionales con acuerdo al Observatorio del INCUAL.

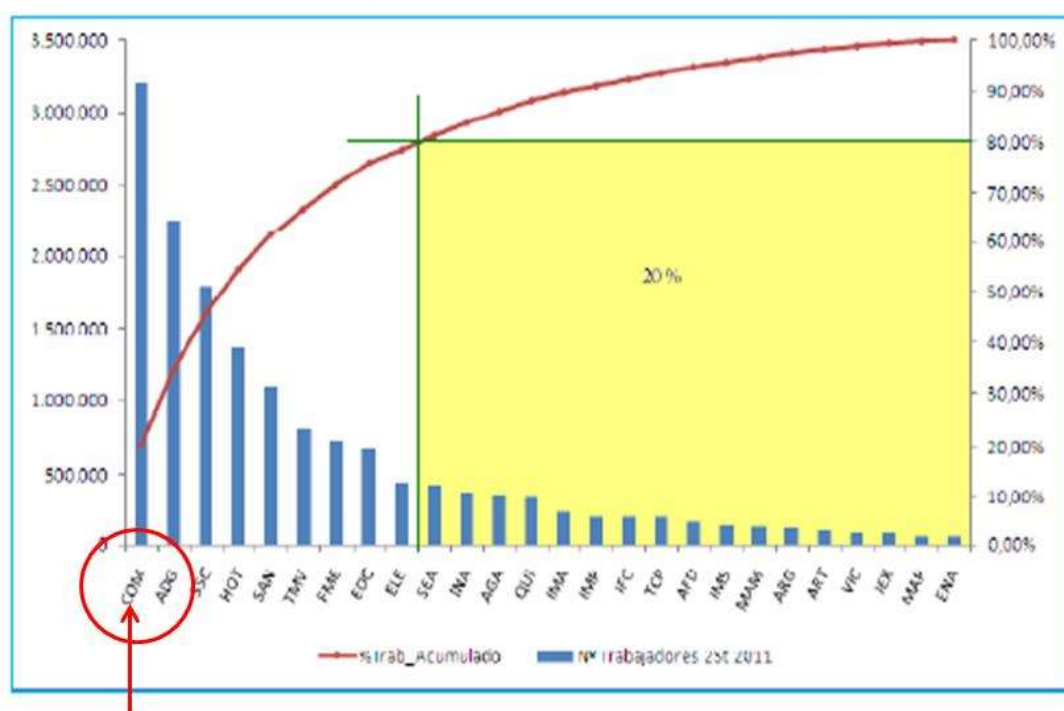
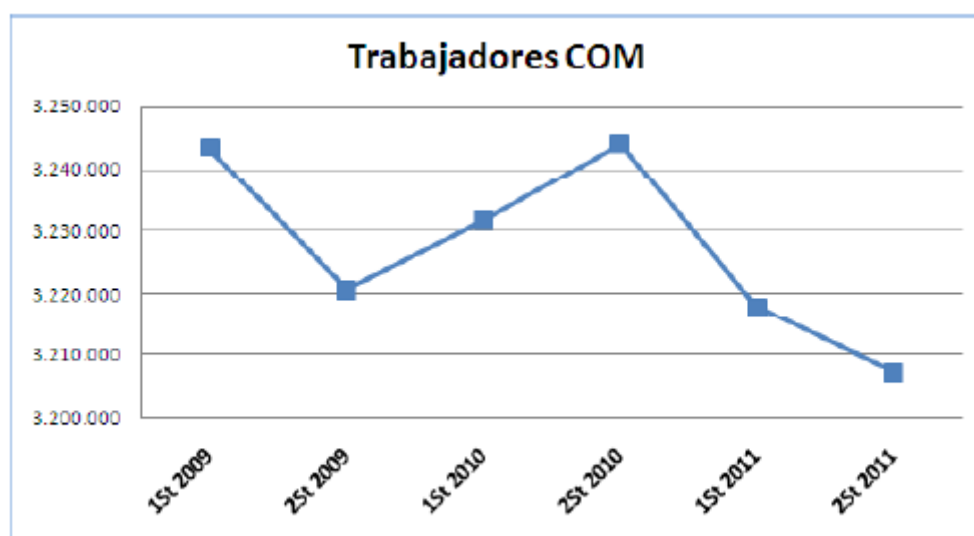


Gráfico 1. Profesionales en activo que se encuentran en cada una de las Familias Profesionales ordenadas de mayor a menor cantidad y su frecuencia acumulada. Fuente: INCUAL. 2011

En el gráfico se aprecia que el 35% de las familias profesionales, es decir, nueve de un total de veintiséis dan ocupación al 80% del total de profesionales que se encuentran desarrollando su actividad el día 1 de enero de 2012, de entre estas nueve, las cinco primeras, es decir más de la mitad son familias de servicios

La variación del número de trabajadores en activo de las actividades económicas en la familia profesional de Comercio y Marketing ha sido negativa con una caída del 0,33%, lo que significa una pérdida de 10.634 puestos de trabajo durante los últimos seis meses de 2011.

Como se observa, en sólo dos semestres consecutivos Comercio y Marketing acumulan una pérdida de casi 37.000 puestos de trabajo, siendo la caída en este último semestre bastante más moderada con respecto al primer periodo de 2011. Con este descenso la familia registra los datos más bajos de los últimos tres años.

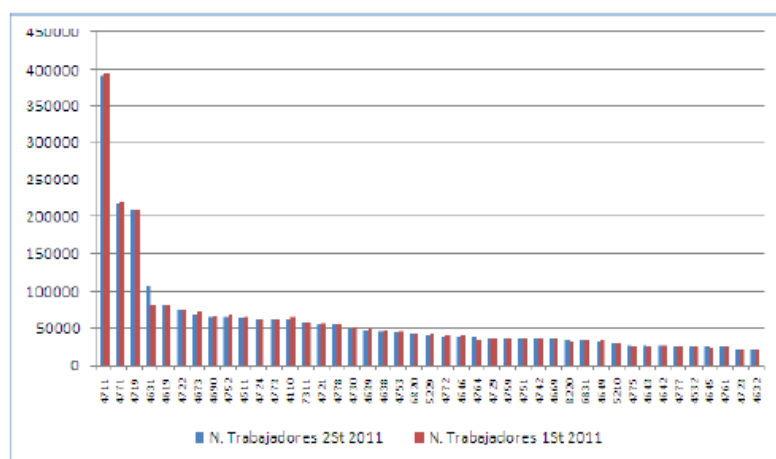
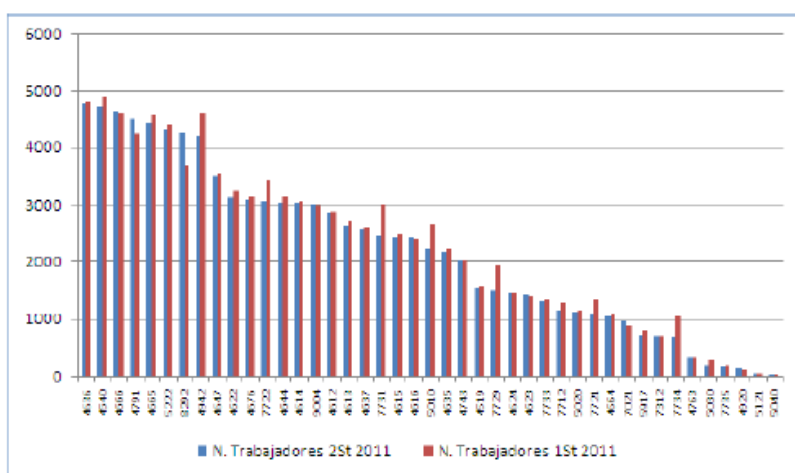
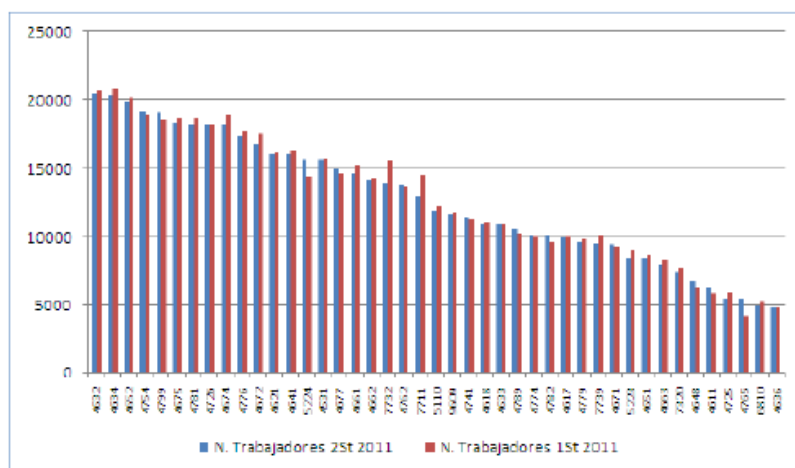


*Gráfico 2. Evolución del número de trabajadores en activo dentro de la familia profesional. Fuente: INCUAL.2011*

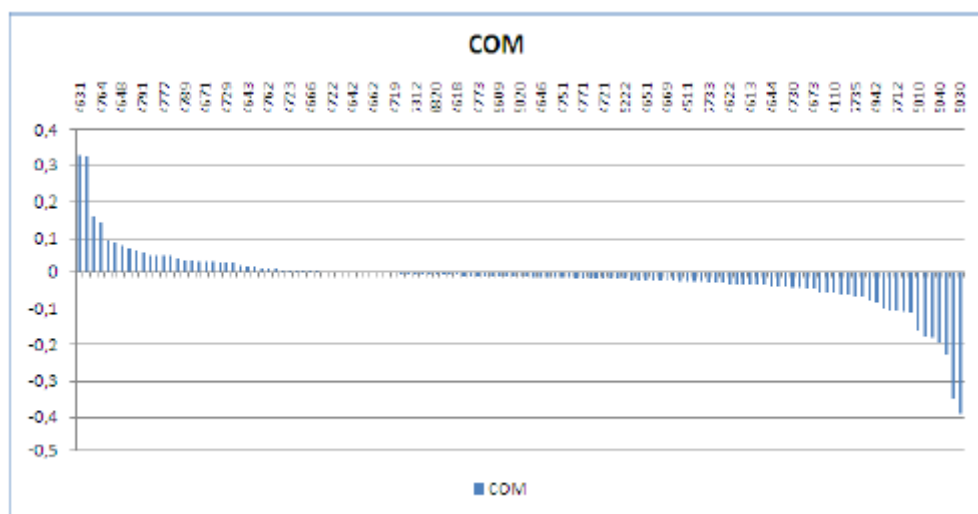
Dentro de las actividades que registran pérdidas en este semestre es el Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados (4771) la actividad que mayor caída presenta con una variación negativa de casi el 2% lo que se traduce en 4.276 empleos menos.

Otras de las actividades con las bajadas más significativas son, un semestre más, Promoción inmobiliaria (4110) con la variación del -5,79%, es decir, 3.730 profesionales menos, y Comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios (4673) con el 4,82% menos de trabajadores, o lo que es lo mismo, la pérdida de 3.439 profesionales.

Así mismo, las actividades que se han visto incrementadas destaca especialmente Comercio al por mayor de frutas y hortalizas (4631) con una tasa de variación del 32,46% lo que equivale a 26.183 nuevos puestos de trabajo. De esta forma, esta actividad se recupera con respecto al semestre anterior en el que registró los mayores descensos. Otro ascenso significativo es el de Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados (4764) con un incremento del 41,20%, es decir, 4.771 profesionales.



Gráficos 3,4 y 5. Representación gráfica del peso de trabajadores en activo de cada actividad económica dentro de la familia profesional. Fuente: INCUAL. 2011



*Grafico 6. Variación del número de trabajadores en activo en el segundo semestre de 2011 expresadas en tanto por uno. Fuente INCUAL. 2011*

Respecto al mismo periodo de 2010, la tasa de variación interanual se encuentra en el -1,13%, es decir, experimenta una pérdida de 36.783 empleos. Entre las actividades económicas que han decrecido, son Promoción inmobiliaria (4110) y Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados (4771) las que sobresalen por encima del resto con un descenso de 7.810 y 7.019 profesionales respectivamente. Esto supone una tasa de variación interanual del -11,40% y -3,13% para cada una de estas actividades.

Entre todas las actividades que han aumentado el número de trabajadores destaca Otro comercio al por menor de productos alimenticios en establecimientos especializados (4729) que, gracias al crecimiento que experimenta en el primer semestre de 2011, presenta una tasa de variación interanual del 13,49%, (4.381 empleos).

Otras actividades con una importante subida son Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco (4711) con un crecimiento de tan solo un 0,68% pero que representa 2.651 nuevos puestos de trabajo y Comercio al por

mayor de productos farmacéuticos (4646) con el ascenso del 5,48%, lo que significa un aumento de algo más de 2.000 profesionales con respecto al mismo periodo del año 2010.



*Gráfico 7. Evolución de las tasas de variación interanual e inter-semestral del número de trabajadores en activo en el segundo semestre de 2011.*

*Fuente INCUAL.2011*

### **1.5.3. CUALIFICACIÓN DE COMERCIO Y MARKETING**

Diversos reales decretos han fijado la pauta para establecer la cualificación del área de Comercio y Marketing:

En el REAL DECRETO 109/2008, de 1 de febrero, se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales mediante el establecimiento de siete cualificaciones profesionales de la Familia Profesional Comercio y Marketing. Las cualificaciones profesionales que se establecen corresponden a la Familia profesional de comercio y marketing y son las que a continuación se relacionan, ordenadas por niveles de cualificación:

- Asistencia a la investigación de mercados. Nivel 3 Anexo CCCXII.
- Control y formación en consumo. Nivel 3 Anexo CCCXIII.
- Gestión comercial de ventas. Nivel 3 Anexo CCCXIV.



- Gestión y control del aprovisionamiento. Nivel 3 Anexo CCCXV.
- Marketing y compraventa internacional. Nivel 3 Anexo CCCXVI.
- Organización del transporte y la distribución. Nivel 3 Anexo CCCXVII.
- Organización y gestión de almacenes. Nivel 3 Anexo CCCXVIII.

Por su parte, el REAL DECRETO 1694/2011, de 18 de noviembre, por el que se establecen tres certificados de profesionalidad de la familia profesional Comercio y marketing que se incluyen en el repertorio Nacional de certificados de profesionalidad y se actualiza el certificado de profesionalidad establecido en el anexo II del Real Decreto 1377/2008, de 1 de agosto.

Artículo 2. Certificados de profesionalidad que se establecen.

Los certificados de profesionalidad que se establecen corresponden a la familia profesional Comercio y marketing son los que a continuación se relacionan, cuyas especificaciones se describen en los anexos que se indican:

Familia profesional: Comercio y Marketing.

Anexo I. Actividades auxiliares de comercio – Nivel 1.

Anexo II. Control y formación en consumo – Nivel 3.

Anexo III. Gestión comercial de ventas – Nivel 3.

El REAL DECRETO 1377/2008, de 1 de agosto, por el que se establecen dos certificados de profesionalidad de la familia profesional Comercio y marketing que se incluyen en el Repertorio Nacional de certificados de profesionalidad.

Artículo 2. Certificados de profesionalidad que se establecen.

Los certificados de profesionalidad que se establecen corresponden a la familia profesional de Comercio y marketing y son los que a continuación se relacionan, cuyas especificaciones se describen en los anexos que se indican:

Familia profesional: Comercio y Marketing.



Anexo I. Actividades de venta. Nivel 2.

Anexo II. Implantación y animación de espacios comerciales. Nivel 3.

Y finalmente, el REAL DECRETO 1522/2011, de 31 de octubre, por el que se establecen cinco certificados de profesionalidad de la familia profesional Comercio y Marketing que se incluyen en el Repertorio Nacional de certificados de profesionalidad y se actualiza el certificado de profesionalidad establecido como anexo I del Real Decreto 1377/2008, de 1 de agosto.

Artículo 2. Certificados de profesionalidad que se establecen.

Los certificados de profesionalidad que se establecen corresponden a la familia profesional comercio y marketing y son los que a continuación se relacionan, cuyas especificaciones se describen en los anexos que se indican:

Familia profesional: Comercio y Marketing.

Anexo I. Actividades auxiliares de almacén. Nivel 1.

Anexo II. Gestión y control del aprovisionamiento. Nivel 3.

Anexo III. Marketing y compraventa internacional. Nivel 3.

Anexo IV. Atención al cliente, consumidor o usuario. Nivel 3.

Anexo V. Gestión administrativa y financiera del comercio internacional. Nivel 3.

## 1.6. LA FAMILIA PROFESIONAL GESTIÓN COMERCIAL Y DE VENTAS

### *Cualificación Profesional de Gestión Comercial De Ventas*

<b>Familia Profesional</b> Comercio y Marketing	<b>Nivel 3</b>	<b>Código</b> COM314_3
<b>Versión 5</b>	<b>Situación</b> RD 109/2008	

**Competencia general:** Organizar, realizar y controlar las operaciones comerciales en contacto directo con los clientes o a través de tecnologías de información y comunicación, utilizando, en caso necesario, la lengua inglesa, coordinando al equipo comercial y supervisando las acciones de promoción, difusión y venta de productos y servicios.

### **Unidades de competencia**

UC1001\_3: Gestionar la fuerza de ventas y coordinar al equipo de comerciales.

UC0503\_3: Organizar y controlar las acciones promocionales en espacios comerciales.

UC1002\_2: Comunicarse en inglés con un nivel de usuario independiente, en actividades comerciales.

UC0239\_2: Realizar la venta de productos y/o servicios a través de los diferentes canales de comercialización.

UC1000\_3: Obtener y procesar la información necesaria para la definición de estrategias y actuaciones comerciales.

### **Ámbito Profesional**

Desarrolla su actividad profesional, en contacto directo con el cliente o a través de las tecnologías de la información y comunicación, en establecimientos o sucursales comerciales, departamentos comerciales o de

venta y en empresas de marketing, contacto y call center y, en general, empresas de marketing relacional o contactos transaccionales.

### **Sectores Productivos**

Sector de comercio al por mayor y al por menor, comercio integrado y asociado, agencias comerciales y en todo tipo de empresas con departamento de ventas teniendo, por tanto, un carácter marcadamente transectorial.

### **Ocupaciones y puestos de trabajo relevantes**

Jefe de ventas. Representante comercial. Agente comercial. Encargado de tienda. Vendedor/a técnico/a. Coordinador de comerciales. Supervisor de telemarketing.

### **Formación Asociada (570 horas)**

#### **Módulos Formativos**

MF1001\_3: Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales (120 h)

MF0503\_3: Promociones comerciales (90 h)

MF1002\_2: inglés profesional para actividades comerciales (90 h)

MF0239\_2: Operaciones de venta (180 h)

MF1000\_3: Organización comercial (90 h)

Las Unidades de Competencia que nos interesan para la presente investigación (en cursiva), se asocia el programa de contenidos docentes propuesto por INCUAL, para la adquisición del conocimiento necesario para su correcta adquisición

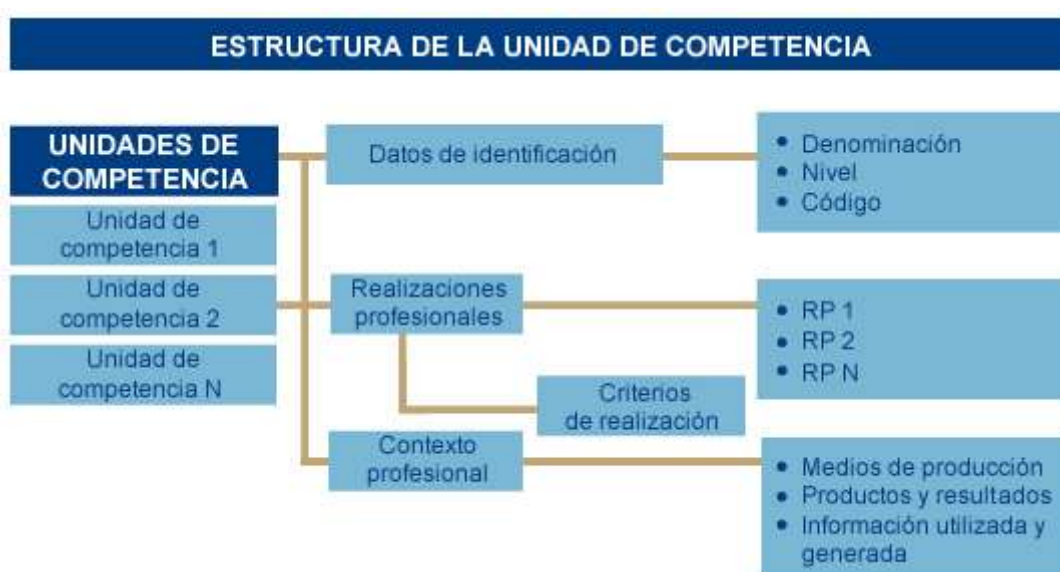
Nuestra propuesta a este planteamiento se centra en añadir las habilidades que, entendemos, están relacionadas o influyen para el desarrollo de cada una de las competencias. En este sentido se convierte en una propuesta innovadora al incorporar habilidades a los conocimientos ya delimitados para cada competencia por el INCUAL.

Cada cualificación profesional se organiza en Unidades de Competencia (UC), definidas estas como el agregado mínimo de competencia profesional, susceptibles de reconocimiento, evaluación y acreditación.

Se expresa en Realizaciones Profesionales (RP) que establecen el comportamiento esperado de una persona en forma de resultados de la tarea que realiza.

Y cada realización profesional es evaluable a través de un conjunto de criterios de realización (CR) que expresan el nivel aceptable de la realización profesional para satisfacer los objetivos de las organizaciones productivas y que constituyen una guía para la evaluación de la competencia profesional.

Cada unidad de competencia (UC) lleva asociado un módulo formativo donde se describe la formación necesaria para adquirir esa competencia:



*Figura 13. Estructura de una cualificación profesional. Fuente INCUAL.*

2010

## **1.7. LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES. ANÁLISIS HISTÓRICO**

En este apartado se realiza un análisis histórico del concepto de competencia y cómo encaja en la perspectiva sociolaboral.

El interés actual entorno al enfoque de las competencias profesionales se fundamenta en dos líneas, una normativa y otra empresarial. Como ya se hizo mención, la línea normativa está unida a la regulación de la cualificación profesional del trabajador en ejercicio para su posible normalización en el ámbito de la Unión Europea y de la Formación Profesional, como ya se ha analizado en el apartado anterior y, por su parte, la línea empresarial está unida a las políticas de Recursos Humanos de las organizaciones con el objetivo permanente de rentabilizar, optimizar o adecuar las personas a las necesidades organizativas.

Desde ambas instancias se está desarrollando toda una nueva superestructura en torno a la formación, la experiencia profesional y la empleabilidad, y se va conformando un modelo, el de las Competencias Profesionales.

Por su parte, la Competencia Profesional, podemos entenderlo como un nuevo paradigma en la relación entre formación y empleo, y, sobre todo, un intento de unificar criterios en el desarrollo de instrumentos europeos para la movilidad ocupacional y la transparencia entre los diversos sistemas educativos y laborales. (Grootings, 1994). Introduce el concepto de Cartera de Competencias que pretende ser una especie de *curriculum vitae* que todo trabajador/a podrá disponer en un futuro como garante de sus competencias adquiridas en su formación reglada, adquirida en entornos no formales y por la experiencia.

El origen del enfoque de las Competencias Profesionales encontramos dos fuentes; unas epistemológicas de tipo teórico y otras aplicadas o prácticas. Desde las fuentes epistemológicas se habla de cambio de paradigma dentro de un proceso de desarrollo ligado al contexto evolutivo de las empresas y los trabajadores, del taylorismo a la adaptación constante del mercado (Bunk, 1994). Desde una perspectiva aplicada, el surgimiento parte de la necesidad

de dotar de un instrumento que describa y explique los requisitos de formación demandados por las empresas y los codifique y unifique de cara a la formación continua en el marco de las políticas de movilidad laboral de la Unión Europea.

Se trata de aunar criterios y de sustituir las distintas Clasificaciones Nacionales de Ocupaciones por un conjunto de competencias realmente necesarias para la ocupación de los puestos de trabajo.

Paralelamente, (Grootings, 1994) tales criterios pueden incorporar la posibilidad de mejorar la formación profesional para adaptarla de manera más adecuada al mercado de trabajo.

El enfoque orientado a la competencia surge a partir de la economía, la sociología del trabajo y de la pedagogía laboral y salta a la palestra de la discusión pública a partir de su inclusión en documentos de trabajo de la Comisión Europea, en especial en su iniciativa sobre la “Cartera de Competencias”.

En estos tiempos es difícil participar en un debate sobre formación, y, sobre todo, formación para el empleo sin que surja la palabra “competencias” como una varita mágica que soluciona los problemas y cuestionamientos que el cambio de la tecnología y la globalización económica están imponiendo a los propios puestos de trabajo.

En un contexto en el que se tiende a la flexibilización en las estructuras, en los horarios, en el desempeño, en un proceso de cambio tecnológico y organizacional por efecto de la reestructuración productiva para la adaptación a mercados globalizados, donde la polivalencia y la rotación de ocupaciones se convierten en habituales, en este entorno, la “lógica de las competencias” ha pasado al centro de la escena del debate, alcanzando a las nuevas formas de incorporación, desarrollo profesional, capacitación y remuneración, entre otras actividades.

El foco de atención se ha desplazado así de las calificaciones profesionales a las competencias, como conjunto de saberes puestos en juego

por los individuos en entornos profesionales para resolver situaciones concretas del trabajo.

Parece importante profundizar este concepto con relación a las nuevas demandas del trabajo, no ya pensado desde el ángulo de un determinado puesto, sino desde la perspectiva de familias de ocupaciones que exigen competencias semejantes a los individuos que las desempeñan. (Gallart y Jacinto, 1995)

¿Pero, qué son las competencias? ¿Cómo definir las? ¿A qué afectan? ¿Cómo se operativizan? ¿Hay relación entre competencia y talento? Intentaremos dar respuestas a éstas y otras cuestiones relacionadas.

### **1.7.1. COMPETENCIAS, CONOCIMIENTOS, CAPACIDADES Y HABILIDADES**

La noción de competencia, tal como es usada en el ámbito del trabajo, podría situarse entre los caminos del saber y los caminos de las habilidades; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento.

Una vieja definición del diccionario Larousse decía: “en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.”

Podemos entender la competencia como un conjunto de elementos en permanente cambio y transformación que deben ser sometidos a la prueba de aplicabilidad mediante la solución de problemas concretos en entorno laboral y que encierran ciertos grados de incertidumbre y complejidad técnica.

Lo anterior implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículum escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias específicas. Este conocimiento necesario para resolver problemas no podemos transmitirlo de forma mecánica; algunos

autores lo llaman “conocimiento indefinible” y es una mezcla de conocimientos y experiencias previas y de la necesidad concreta originada por dar respuesta a problemas del entorno laboral.

La definición de las competencias, y obviamente su aprendizaje, exigen entonces acuerdo y colaboración entre el entorno de la educación y el entorno sociolaboral, se adquieren en trayectorias que implican una combinación de educación formal, aprendizaje en el trabajo y, eventualmente, educación no formal. (Gallart y Jacinto, 1995)

Desde la perspectiva educativa, la investigación en este campo ha buscado definir el término competencias, coincidiendo en que éstas se encuentran estrechamente ligadas a conocimientos sólidos, ya que su realización implica la incorporación y la movilización de conocimientos específicos, por lo que no hay competencias sin conocimientos.

**Una competencia implica un saber (conocimiento), con un saber hacer (habilidades) así como la valoración y motivación para querer hacer (valores y actitudes).**

En otras palabras, la manifestación de una competencia revela la puesta en práctica de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el logro de propósitos en contextos y situaciones diversas, inteligencia aplicada, talento para la acción. (Marina, 2010)

No hay acuerdo unánime sobre el significado del concepto de competencia ya que el significado del propio concepto nos indica diversas acepciones como podemos comprobar en la siguiente figura:



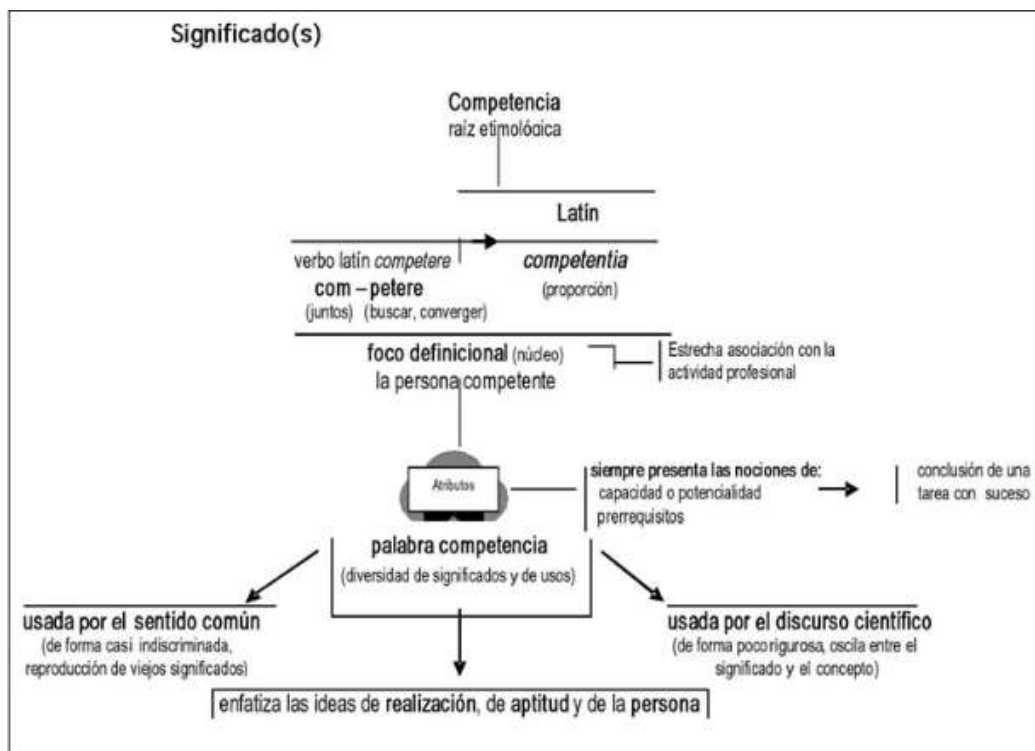


Figura 14. Síntesis de los aspectos relacionados con el significado de la palabra competencia. Fuente: Gallart y Jacinto (1995, p. 15)

Esta representación esquemática coloca en evidencia los principales aspectos que dan cuerpo al significado de competencia, y que, resumiendo, podemos identificar de la siguiente manera; la palabra “competencia” tiene como foco a la persona, asume diferentes significados, se reporta a una actividad concreta realizada con éxito, surgiendo en estrecha relación con la actividad profesional.

Dado el uso extensivo que se realiza del término “competencia”, es preciso profundizar sobre su conceptualización. Como ya se ha indicado, el concepto competencia es un término difuso, de usos diferentes y, por tanto, controvertido (Escudero, 2008).

Etimológicamente la palabra competencia deriva del verbo “competere” que significaba *pertenecer a, incumbir, junto, converger*. También el verbo *competir* derivó en sustantivos como *competencia* y adjetivos como *competitivo*. Esta evolución de los verbos con sendas variantes solo existe, aparentemente en español. El sustantivo *competencia* es común a ambos dando lugar a equívocos (Levy-Leboyer, 2003).

Así pues, el término competencia tiene al menos cinco acepciones distintas, a saber; competencia como autoridad, *capacitación*, *competición*, *cualificación* y *suficiencia*. (Levy- Leboyer, 2003).

ACEPCIONES	EJEMPLOS	USUARIOS
AUTORIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar bajo la competencia de alguien</li> <li>• La competencia del caso está bajo mi jurisdicción</li> <li>• Estos terrenos son competencia de esta comunidad</li> </ul>	Comités de evaluación UICP. Unidad Interministerial para las Cualificaciones Profesionales
CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su competencia informática son horas ante el PC</li> <li>• Es un incompetente porque no está preparado</li> <li>• Demostró su competencia lingüística hablando en ingles</li> <li>• Nos fiamos de su competencia resolviendo asuntos</li> </ul>	Expertos en Recursos Humanos. RRHH Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. MTSS Instituto Nacional de Empleo. INEM Agentes Sociales. AA.SS. CEOE, CEPYME, CCOO, UGT
COMPETICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se están poniendo a prueba a través de la competencia</li> </ul>	Producción y Ventas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gracias a la competencia disminuyen los precios</li> <li>• Hay que ir por delante para ganar competencia</li> <li>• Es resultado de una dura competencia</li> </ul>	
CUALIFICACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contratamos por su competencia profesional</li> <li>• Su competencia efectiva prueba su gran calidad</li> <li>• Su competencia le permitirá llegar muy alto</li> <li>• A competencias iguales, retribuciones equivalentes</li> </ul>	Recursos Humanos MTSS-INEM AA.SS.
SUFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Han certificado su competencia laboral para ese puesto</li> <li>• Estas competencias marcan los objetivos mínimos en este trabajo</li> <li>• Si le quitan estas competencias, el puesto pierde status</li> <li>• El análisis funcional de las competencias</li> </ul>	MTSS. INEM Ministerio de Educación y Ciencia Formación Profesional AA.SS.

*Tabla 5. Elaboración propia. Fuente (Levy- Leboyer 2003).*

**Una competencia implica un saber (conocimiento), con un saber hacer (habilidades) así como la valoración y motivación para querer hacer (actitudes).**

En inglés existen dos palabras diferentes; una para referirse a habilidades, destrezas, capacidades o talentos (*skills*), y otra para referirse a cualificaciones (*competences*). En español, por lo general, ambos términos se funden originando confusiones.

Como ya se ha comentado, una acepción es la incorporación del término competencia como sinónimo de conocimiento, capacidad o habilidad. Pero esto no hace más que profundizar en la confusión existente sobre el significado preciso de cada uno de estos términos. Intentaremos definir con mayor precisión cada uno de los términos y sus acepciones.

El término Conocimiento contiene dos significados importantes, uno dinámico y otro estático. En su primer significado, el concepto “conocimiento” indica un proceso, es decir, el proceso que va del no saber al saber (cognición, proceso que conduce al conocimiento, lo que significa aumento de saber y de información. En su segundo significado, el conocimiento indica una situación o resultado y es equivalente a saber. Quien posee conocimiento posee saber, y quien sabe algo, lo conoce y reconoce (Ursua, 1993).

Por nuestra parte la acepción más adecuada del término para la presente investigación es la de; Conocimiento cuando alcanzamos la comprensión de un saber desde su lógica interna, la que permite seguir profundizando en su construcción y desarrollo, decimos que hemos alcanzado el dominio o adquisición de un *conocimiento*.

Capacidad es cuando relacionamos este conocimiento concreto con un contexto de realidad y ampliamos nuestro campo cognitivo entendiendo e interpretando el conocimiento en función de la realidad con la que se relaciona, nos encontramos frente a una *capacidad*.

Respecto al término de Habilidad, ya se ha definido en las páginas anteriores, por lo que sería redundante.

Las iniciativas para la enseñanza y la evaluación de las habilidades del siglo XXI tienen su origen en la idea de que el nuevo siglo demanda nuevas habilidades que capaciten a las personas para poder realizar un trabajo efectivo. (OCDE, 2010)

Rita Álvarez de Zayas, la define como "La relación del hombre con objeto que se realiza en la actividad, o sea, el hombre interactúa con el objeto en el proceso activo: la actividad, las técnicas de esta interacción son las habilidades. La habilidad es pues el dominio de las técnicas y ésta puede ser cognoscitiva o práctica."(Llanes, 2007).

Para que se logre la efectividad de la habilidad es necesario que se forme a través de las acciones, una secuencia de pasos, de forma sistemática y consciente (regulación consciente), con un objetivo específico (conocimientos), que se desarrollan en la actividad. Habilidad es cuando esta capacidad se manifiesta y permite la aplicación del conocimiento sobre una realidad específica para su transformación, en este escenario, estamos situados en el dominio de las habilidades.

### **1.7.2. CONCEPTO DE COMPETENCIA DESDE UN ENFOQUE EDUCATIVO.**

Una gran ventaja de un concepto como competencia es que lleva nuestra atención hacia el nivel más profundo de la superficie de la conducta observable, las habilidades, con el fin de cuestionar la capacidad mental que crea la conducta. También dirige nuestra atención más allá de la adquisición del conocimiento como contenidos almacenables (lo que ya sabemos) para cuestionar los procesos mediante los cuales creamos conocimientos (cómo sabemos). (Kegan, 2004, p.328 citado en Moya Otero 2008).

La incorporación del concepto de competencia, como ya hemos visto, en el sistema educativo se utiliza como soporte para la resolución de un problema social recurrente; la selección de los aprendizajes básicos que cualquier persona necesita para desenvolverse activamente en la sociedad. (Moya y Luengo, 2011).

Hasta el momento, los tipos de aprendizajes definidos en las sucesivas leyes educativas adoptaban dos formas; capacidades y comportamientos. La Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006) siguiendo las recomendaciones de la Unión Europea, añade un nuevo tipo de aprendizaje, las competencias básicas, y lo sitúa como referente para la enseñanza obligatoria.

Los distintos enfoques científico-educativas han hecho del campo semántico asociado al término competencia, y por tanto de su significación, un nuevo campo de batalla, de aquí que la utilización de una definición u otra no pueda ser considerada sólo una cuestión de lenguaje o cuestión semántica.

Para identificar los distintos enfoques de la competencia en el marco educativo podemos abordarlo desde dos estrategias; la primera desde la perspectiva de las teorías del aprendizaje y la segunda desde la perspectiva de las teorías pedagógicas.

### **1.7.3. EL CONCEPTO DE COMPETENCIA DESDE LAS TEORÍAS DEL APRENDIZAJE**

Analizamos tres enfoques teóricos diferentes:

- El enfoque conductista
- El enfoque funcional
- Enfoque constructivista

#### **Enfoque Conductista**

Desde sus orígenes, el enfoque conductual se centra en las conductas o comportamientos observables, de modo que cuando se adopta este enfoque para definir el concepto de competencia se contrasta las diferencias entre los

comportamientos que son propios de las personas eficientes y los que no lo son.

Las competencias son conductas que distinguen ejecutores efectivos de ejecutores inefectivos. Ciertos motivos, rasgos, habilidades y capacidades son atribuidos a personas que manifiestan una constancia en determinadas vías. (Dalton, 2005. p. 30, citado en Moya y Luengo, 2011)

Este enfoque pone de manifiesto la preocupación por lograr un entrenamiento adecuado del individuo en los entornos sociolaborales. La estrecha relación entre este enfoque conductual y las habilidades hace que este proceso de entrenamiento se le denomine “habilitación”.

La transferencia de este enfoque al ámbito educativo impulsa la aparición de la pedagogía por objetivos y contribuye sobre todo a identificar competencias con habilidades.

### **Enfoque Funcional**

Este enfoque tiene su origen en Inglaterra y sirvió de fundamento para la elaboración del Catálogo de Ocupaciones Nacionales (CON). En este enfoque la competencia se relaciona con la resolución satisfactoria de las tareas y las condiciones que han hecho posible esta resolución.

La competencia no es sólo aquello que la persona hace, sino aquello que debería o podría hacer en unas condiciones dadas.

Este enfoque ha tenido una gran influencia en la configuración de la formación profesional en Inglaterra, Alemania y España, hasta el punto de que las competencias que se recogen en sus diseños curriculares se han definido desde él.

### **Enfoque Constructivista**

Este enfoque es heredero de la tradición cognitiva de la psicología y pone el énfasis en los componentes cognitivos de la competencia. Otorga una gran importancia al modo en que se adquieren las competencias en el contexto

de la resolución de tareas y en el dominio que la persona adquiere para movilizar adecuadamente a todos los integrantes de la competencia.

Este enfoque destaca los elementos cognitivos presentes en cada competencia y subraya la necesidad de incorporar el concepto de Meta competencia.

El enfoque propone la composición de Metacompetencias en: (Moya Otero J. Tiana A. Proyecto COMBAS, 2010) incluyendo las áreas de:

- Competencia Funcional. La habilidad para realizar un rango de trabajo basado en la realización de tareas efectivas para producir resultados específicos.
- Competencia Conductual. Habilidad para adoptar una conducta propia la cual está relacionada con los estándares de trabajo.
- Competencia Cognitiva. Posesión de un conocimiento apropiado relacionado con el trabajo y la habilidad para ponerlo en uso de forma efectiva.
- Competencia Ética. Posesión de una personalidad adecuada, así como la manifestación de los valores profesionales y la habilidad para hacer juicios basados en estos en entornos laborales.

Las meta competencias permiten distinguir a un individuo con una actuación superior de uno que tenga una actuación mediana.

La relación que hay entre la meta competencias con sus componentes esenciales podemos verla en el gráfico propuesto por (Cheetam, 1996).



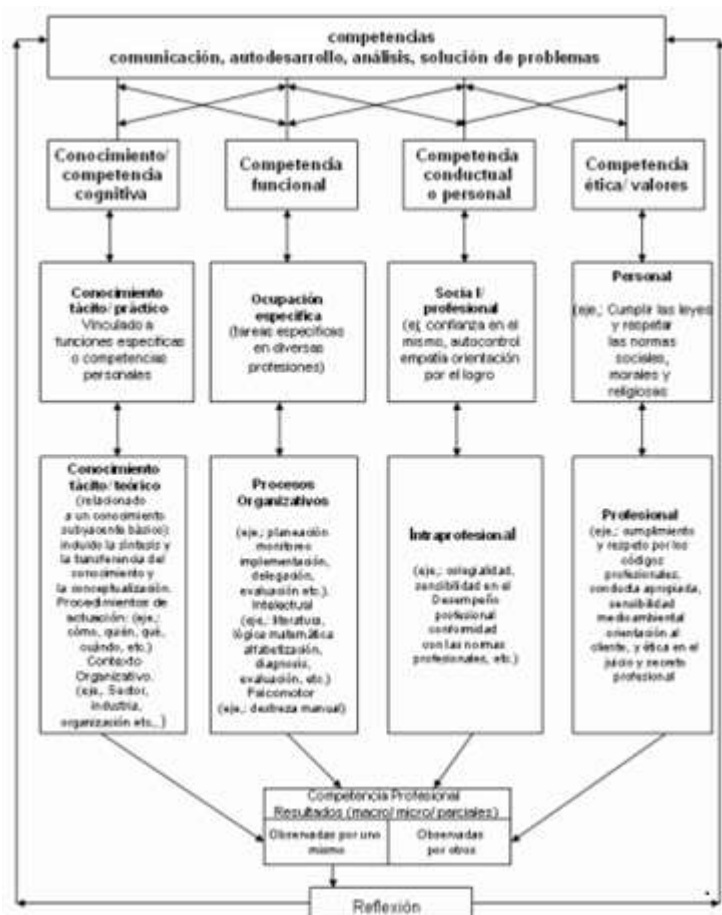


Figura 15. Composición de macrocompetencias. Fuente: Sesento (2008).

Este enfoque de competencias es, probablemente, el que más ha influido para que se incorporen a los diseños curriculares de la enseñanza obligatoria en la forma de competencias básicas y se encuentra también muy próximo al enfoque holístico desarrollado por el proyecto DESECO.

### El Proyecto DESECO.

El proyecto DESECO (1996-2003) es un proyecto promovido y desarrollado por la OCDE, con el fin de establecer un marco para la evaluación de las competencias clave (key competencies). El proyecto DESECO se encuentra estrechamente vinculado al proyecto INES, para la

determinación de indicadores de calidad en la educación, y al proyecto PISA de evaluación de los estudiantes.

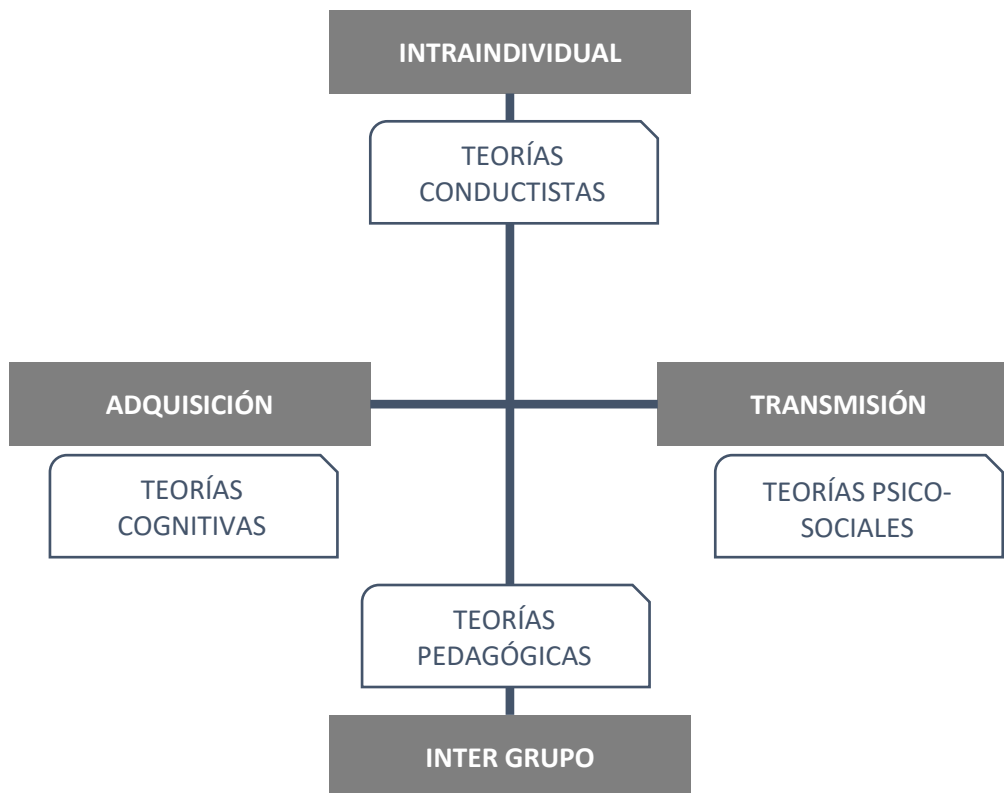
La finalidad del proyecto DESECO, según sus promotores, es dotar a los países de la OCDE de un marco teórico y conceptual que les permita definir y seleccionar competencias clave y un sólido fundamento para desarrollar indicadores estadísticos de competencias individuales.

Una competencia puede ser definida como la habilidad que permite superar las demandas sociales o individuales, desarrollar una actividad o una tarea (perspectiva funcional). Cada competencia es construida como una combinación de habilidades prácticas y cognitivas, conocimientos, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes conductuales y sociales que hacen posible la realización de una determinada acción (perspectiva estructural). (DeSeCo 2003)

Esta doble perspectiva sobre las competencias, funcional y estructural, define un modelo holístico de las competencias.

#### **1.7.4. LA COMPETENCIA DESDE UN ENFOQUE PEDAGÓGICO**

En el ámbito educativo el concepto de competencia aparece directamente relacionado con dos tradiciones pedagógicas; una tradición progresista que hace de la enseñanza un proceso de adquisición de saber basándose en la reconstrucción de las experiencias, y una tradición conservadora que hace de la enseñanza un proceso de transmisión de un contenido considerado valioso, más allá de cualquier experiencia individual. Estas dos grandes tradiciones se han construido sobre la base de la siguiente matriz.



*Figura 16. Enfoque pedagógico de las competencias. Fuente: Moya y Luengo (2011).*

Esta matriz se estructura alrededor de dos ejes; uno subraya la dimensión intraindividual del proceso de aprendizaje o su dimensión interindividual, mientras el otro eje subraya la dimensión de transmisión o de adquisición del proceso de enseñanza.

La dimensión vertical indicará si la teoría de la instrucción privilegia las relaciones internas al individuo, con un enfoque por tanto intraindividual, o si privilegia las relaciones entre los grupos sociales, intergrupos, en vez de las intraindividuales. En el primer caso, intraindividual, la teoría se ocuparía de explicar las condiciones de los cambios dentro del individuo, mientras que en el segundo explicaría las condiciones de los cambios en la relación entre grupos sociales. (Bernstein, 1993)

La dimensión horizontal indicará si la teoría articula una práctica pedagógica que haga hincapié en la lógica de la adquisición o en la transmisión. En el caso de una lógica de adquisición, el centro de atención

será el desarrollo de competencias compartidas en las que el adquiriente se comporte de forma activa en la regulación de una práctica facilitadora implícita. En el caso de una lógica de transmisión, el énfasis se pondrá en el ordenamiento explícito eficaz del discurso que adquirirá el transmisor. (Bernstein, 1993)

Los modelos, en la medida en que son expresiones de tradiciones educativas y de investigación mucho más amplias, no son homogéneos en todos sus elementos. Así, el modelo de competencia puede presentar distintas modalidades, al igual que el modelo de actuación.

(Bernstein, 1993) identifica tres modalidades dentro del modelo de competencia:

- Modalidad liberal-progresista.

Las relaciones de similitud se sitúan dentro de cada individuo y se considera, por tanto, que el potencial común de todas las personas es similar. Las consecuencias sociales y educativas de este modo de entender la competencia han sido muy importantes; desnaturalizó las diferencias provocando su deslegitimación y generó una nueva ciencia para el desarrollo de la infancia.

Este modo se oponía a lo que se consideraba como formas represivas de autoridad en la familia, en la escuela y en la industria, y era emancipador respecto a nuevo concepto de niño que había que actualizar mediante prácticas y controles pedagógicos adecuados. Este modo, que legitimó una nueva ciencia del desarrollo infantil, la profesionalidad de los cuidadores y las carreras profesionales de las mujeres tuvo consecuencias para las fuertes formas patriarcales de autoridad familiar. (Bernstein, 1998)

- Modalidad populista.

El modo populista de interpretación de la competencia localiza la similitud en el seno de grupos, comunidades, esto significa que los procedimientos comunes compartidos son similares dentro de una misma cultura local.

Este modo de interpretación ha supuesto, en muchos casos, la revalorización de las culturas locales frente a la cultura oficial de la escuela, y ha contribuido, en gran medida, a deslegitimar conceptos como el de analfabetismo o incultura.

Esta modalidad trata de mostrar que las prácticas comunicativas locales generan un grupo de competencias, (científica, matemática, lingüística) (Bernstein, 1999. p.79 citado en Moya y Luengo, 2011).

Las diferencias entre estos dos modelos de interpretación de las competencias pueden relacionarse perfectamente con el actual debate entre liberales y comunitarias, así como con el debate actual sobre la construcción de la identidad. (Moya y Luengo, 2011).

Así, mientras unos enfatizan las similitudes derivadas de una misma naturaleza humana, otros enfatizan las similitudes asociadas al hecho de compartir una misma cultura local.

- Modelo radical

Este modelo presta una especial atención a las similitudes que se producen entre las personas y las comunidades cuando sufren una situación de dominación. Desde esta perspectiva la competencia son procedimientos comunes asociados a procesos de liberación.

La práctica y los contextos pedagógicos creados por este modo presuponen un potencial emancipador común a todos los miembros del grupo. Los miembros del grupo pueden actualizar ese potencial mediante su propia exploración del origen de su impotencia impuesta, en condiciones de renovación pedagógica. (Bernstein, 1998. p. 80 citado por Moya y Luengo, 2011)

Esta triple interpretación de la competencia plantea retos indudables a cualquier conceptualización, por ejemplo, la selección de los elementos

culturales que van a conformar la competencia, o su vinculación a prácticas sociales, etc. Estos retos ponen en evidencia la necesidad de encuadrar el concepto en un marco teórico para poder generar posteriormente criterios racionales y razonables que favorezcan tanto el diseño como el desarrollo del currículo. (Moya y Luengo, 2011).

#### **1.7.5. OTROS ENFOQUES EN LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMPETENCIA**

A continuación, se citan algunas definiciones del término “competencia” elaboradas por distintos autores especializados en el tema.

Si bien todas las definiciones toman distintos componentes y relaciones, la base que emplean es la misma: (Gilges G, 2007)

- Woodruffe (1993): “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente.” (Gilges G. 2007. p. 18)
- Spencer y Spencer (1993): “Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definida en términos de un criterio.” (Gilges G. 2007. p. 18)
- Boyatzis en Woodruffe (1993): “Conjuntos de patrones de conducta que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones.” (Gilges G. 2007. p. 19)
- Rodríguez y Feliú (1996): “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.” (Gilges G. 2007. p. 19)
- Ansorena (1996): “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.” (Gilges G. 2007. p. 19)

- Gallart (1997): “Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.” (Gilges G. 2007. p. 19)
- Le Boterf (1998): “Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente, relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.” (Gilges G. 2007. p. 19)
- Zarifian (2001): “Entiendo por competencia, el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional.” (Gilges G. 2007. p. 19)

#### **1.7.6. ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA UNESCO**

El enfoque por competencias aparece frecuentemente recomendado en los informes realizados por la UNESCO. Algunas ideas centrales de este enfoque se resumen en cuestiones como la de aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

El concepto de competencia es el pilar del desarrollo curricular y el incentivo tras el proceso de cambio. Se define como “el desarrollo de las capacidades complejas que permiten a los individuos pensar y actuar en diversos ámbitos [...]. Consiste en la adquisición de conocimiento a través de la acción, resultado de una cultura de base sólida que puede ponerse en práctica y utilizarse para explicar qué es lo que está sucediendo” (Braslavsky C. UNESCO).

La competencia puede emplearse como principio organizador del currículum. En un currículum orientado por competencias, el perfil de un educando al finalizar su educación escolar sirve para especificar los tipos de

situaciones que los estudiantes tienen que ser capaces de resolver de forma eficaz al final de su educación. Dependiendo del tipo de formación, estos prototipos de situaciones se identifican bien como pertenecientes a la vida real, como relacionadas con el mundo del trabajo o dentro de la lógica interna de la disciplina en cuestión.

La elección de la competencia como principio organizador del currículum es una forma de trasladar la vida real al aula (Jonnaert, 2007). Se trata, por tanto, de dejar atrás la idea de que el currículum se lleva a cabo cuando los estudiantes reproducen el conocimiento teórico y memorizan hechos (el enfoque convencional que se basa en el conocimiento).

UNESCO se refiere a competencias como las capacidades complejas que desarrolla una persona y poseen distintos grados de interacción, se ponen de manifiesto en una gran variedad de situaciones correspondientes a los diversos hábitos de la vida humana, personal y social. Son expresiones de los distintos grados de desarrollo personal y participación activa en los procesos sociales.

Toda competencia es una síntesis de las experiencias que el sujeto ha logrado construir en el marco de su entorno vital amplio pasado y presente. Es un intento de profundizar en la tarea pedagógica del desarrollo de capacidades en los sujetos para hacer frente a los desafíos de la vida independiente.

#### **1.7.7. ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE.2010)**

La postura de la OCDE ha sido elaborada a través de dos importantes iniciativas:

- la Definición y Selección de las Competencias (DeSeCo)
- y el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA), lanzado en 1997.



Una consideración relevante es la definición de los términos «habilidad» y «competencia» y cómo ambos se encuentran relacionados entre sí. Otra distinción útil es la presentada en el Proyecto DeSeCo:

«A competence is more than just knowledge or skills. It involves the ability to meet complex demands, by drawing on and mobilising psychosocial resources (including skills and attitudes) in a context. For example, the ability to communicate effectively is a competence that may draw on an individual's knowledge of language, practical IT skills and attitudes towards those with whom he or she is communicating» (Rychen &Salganik, 2003)

El glosario Cedefop de la Comisión Europea (Cedefop, 2008. OCDE. 2010) define habilidad como la capacidad de realizar tareas y solucionar problemas, mientras que puntualiza que una competencia es la capacidad de aplicar los resultados del aprendizaje en un determinado contexto (educación, trabajo, desarrollo personal o profesional). Una competencia no está limitada a elementos cognitivos (uso de la teoría, conceptos o conocimiento implícito), además abarca aspectos funcionales (habilidades técnicas), atributos interpersonales (habilidades sociales u organizativas) y valores éticos.

En 1997, los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE lanzaron el Programa para la Evaluación Internacional para Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés). El objetivo de PISA es monitorear cómo los estudiantes que se encuentran al final de la escolaridad obligatoria han adquirido los conocimientos y las destrezas necesarios para su completa participación en la sociedad.

En el informe PISA (DESECO 2003) sobre las competencias básicas encontramos un enfoque basado en la demanda, y se pregunta ¿qué deben poseer los individuos para funcionar bien en la sociedad tal y cómo es?, ¿qué competencias deben poseer para encontrar y retener un trabajo? ¿qué tipo de cualidades de adaptación se requieren para mantenerse al tanto de la tecnología cambiante?

Una competencia también es un factor importante en la contribución de los individuos a cambiar o transformar el mundo, no sólo la forma en que le hacen frente. Así como las competencias se relacionan con las características principales y las demandas de la vida moderna, también están determinadas por la naturaleza de nuestras metas, tanto como individuos y como sociedad.

El Proyecto DeSeCo clasifica las competencias clave en tres grandes categorías: “primera, los individuos deben ser capaces de usar un amplio rango de herramientas para interactuar efectivamente con el entorno, tanto físicas –tecnología de la información– como socioculturales –uso del lenguaje– (...). Segunda, en un mundo cada vez más interdependiente, los individuos necesitan ser capaces de comprometerse con otros, y puesto que encontrarán gente que proviene de muy distintos marcos de referencia, es importante que sean capaces de interactuar en grupos heterogéneos. Tercera, los individuos necesitan ser capaces de asumir responsabilidad para manejar sus propias vidas, situar sus vidas en contextos sociales más amplios y actuar autónomamente”

En resumen OCDE define la competencia como la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales o para realizar una actividad o una tarea (...) Cada competencia reposa sobre una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos (incluyendo conocimiento tácito), motivación, valores, actitudes, emociones y otros elementos sociales y de comportamientos que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz para el individuo y para la sociedad.

#### **1.7.8. MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE**

La Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las cualificaciones y la formación profesional define la competencia profesional como El conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo.

La competencia profesional comprende un conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado. Esta competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo.

### **Los Aprendizajes Basados en Competencias (ABC)**

Las competencias se pueden adquirir en la escuela como el resto de los aprendizajes (conductas, comportamientos o capacidades) y requieren de unas condiciones favorables para su aprendizaje por parte de los individuos.

La responsabilidad de los docentes, de las administraciones públicas y de los servicios de apoyo a la escuela y de las familias reside en tratar de crear esas condiciones.

Las competencias como tipo de aprendizaje diferenciado requieren un modelo de desarrollo curricular adaptado e integrado, pero además reclaman la construcción de entornos educativos abiertos (contextualización) que faciliten la participación de los estudiantes en prácticas sociales. Así pues, la incorporación de este tipo de aprendizaje a los diseños curriculares tiene importantes consecuencias prácticas tanto para la organización de los centros educativos como para la enseñanza dentro y fuera de las aulas. (Moya y Luengo, 2011).

El aprendizaje por competencias requiere de la construcción de ambientes educativos abiertos, conectados con las prácticas sociales, ya que el aprendizaje se concibe como un proceso destinado a mejorar la participación activa de las personas en la sociedad.

El Aprendizaje Basado en Competencias (ABC) es un proceso de aprendizaje centrado en la propia capacidad y responsabilidad del individuo y en el desarrollo de su autonomía. Se trata, en definitiva, que el sistema enseñanza-aprendizaje se concentre en el propio individuo, renovando los sistemas anteriores excesivamente centrados en el profesor, (Villa, 2007).

El ABC se basa en un análisis de las exigencias profesionales que ayudarán a definir y priorizar las competencias fundamentales requeridas en una determinada área profesional.

El ABC se fundamenta en un sistema de enseñanza-aprendizaje que progresivamente va desarrollando la autonomía del individuo y su capacidad de aprender a aprender. Este enfoque pierde su sentido y su esencia si se incorpora únicamente como una metodología del docente, como indica de Miguel en Villa (2007):

"El carácter institucional de la enseñanza demanda una intervención conjunta del profesorado que garantice la necesaria convergencia de concepciones Y planteamientos sobre lo que es enseñar a aprender a aprender y posterior coherencia en la actuación de los docentes de un centro. En esta línea todo profesor, en coordinación con el resto del profesorado del centro universitario, ha de organizar el proceso de enseñanza-aprendizaje de su materia como una intervención que fundamentalmente está dirigida al desarrollo de esta, a través del aprendizaje progresivamente autónomo de los estudiantes (p. 78).

Para desarrollar las competencias se requieren los conocimientos, ya que no se pueden desarrollar en el vacío, tienen un componente cognoscitivo imprescindible, pero ofrecen un sentido al aprendizaje y al logro que se pretende caracterizado por la competencia y la calidad. Tal como señala Argudin en (Villa, 2007)

“Entendemos las competencias como parte y producto final de un proceso educativo. De modo que una competencia será su construcción si el desempeño de ésta será la aplicación del conocimiento para ejecutar una tarea o para construir un objeto, es decir, un resultado práctico

del conocer. Esta noción de aprendizaje nos remite a la concepción constructivista del aprendizaje”. (Villa, 2007. en el resumen de su texto p. 14)

La competencia considerada desde un enfoque integrado representa una dinámica contribución de atributos (conocimientos, actitudes, habilidades, roles y responsabilidades) que proporcionan:

- Una descripción de la acción en la medida en que el individuo busca realizarla como un tipo de particular actividad.
- Un desempeño en situaciones específicas
- La capacidad interpretativa y la consiguiente toma de decisiones
- La integración y la relación en contextos específicos y tareas fundamentales que, como acciones intencionales, son una parte central de la práctica profesional
- El contexto y la transferencia a las diversas situaciones

El Aprendizaje Basado en Competencias está mejor valorado por los empleadores que otros modelos de aprendizaje ya que da una respuesta más adecuada a la aplicación de la práctica del conocimiento del individuo. Hoy se espera que el individuo en los entornos sociolaborales desarrolle y aplique las habilidades y destrezas necesarias para el buen desempeño profesional.

La bibliografía pedagógica indica claramente que la enseñanza no sólo es saber, sino saber hacer, aprender a convivir y relacionarse y sobre todo a ser, tal como señala el conocido Informe Delors sobre la educación.

Los niveles de logro de cada competencia suelen estar definido con relación a tres criterios o niveles:

- Nivel básico es el conocimiento que posee el individuo básico sobre la propia competencia. Este conocimiento suele ser referido a datos, hechos y referencias sobre el propio concepto.

- Nivel medio es el modo en que aplica ese conocimiento a diferentes escenarios del entorno, así el individuo es capaz de analizar, resolver, y aplicar.
- Nivel alto es el modo en que integra la competencia en su vida diaria, en su profesión. Qué uso hace de esa competencia.

A modo de conclusión diseñar programas de Aprendizaje Basado en Competencias significa tener en cuenta una serie de pasos;

- a. Determinar clara y específicamente en qué consiste la competencia que se desea desarrollar y evaluar
- b. Formular explícitamente el propósito que se pretende en cada actividad
- c. Señalar el contexto y circunstancias en las que se va a realizar las actividades (entorno académico, laboral, etc.) y si la actividad se va a realizar individualmente o en grupo, y las determinadas herramientas o técnicas específicas.
- d. Estimar el tiempo aproximado en que debería de realizarse la actividad
- e. Indicar los materiales o recursos necesarios
- f. Señalar la estrategia, métodos y procedimientos, para llevar a cabo la acción prevista
- g. Ofrecer los indicadores o estándares de los que se entiende es una adecuada demostración de la competencia, criterios de evaluación relacionados con los indicadores y evidencias.

## **CAPITULO II:**

### **LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL TALENTO**

## 2.1. LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL TALENTO

Hoy en día sabemos que lo que diferencia a las organizaciones altamente competentes de las que no lo son es el Talento.

El talento de los individuos que las componen. Los expertos indican que de media, en las organizaciones solo se aporta el 20% del talento total disponible. Solo se aporta talento cuando se libera todo el potencial de lo que uno es capaz de hacer, lo quiere hacer y se compromete con esta idea.

El talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. En la era actual del conocimiento y la información, el factor estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones es el Capital Intelectual. Podemos definir este capital como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejado en los estados contables tradicionales, en la actualidad generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro en el valor contable de la misma. (Sanchez Medina, A.J. Melián González A. Hormiga Pérez E, 2007)

El talento humano se entiende como una “alquimia” de varios componentes, implica el saber o la competencia, el saber hacer o la habilidad para aplicar conocimientos y el querer hacer, o la actitud y disposición a actuar.

Por ejemplo, un futbolista será talentoso si conoce las reglas del futbol (conocimientos), si tiene las habilidades para dominar el balón, efectuar pases o hacer goles (destrezas) y el espíritu de lucha y entrega (actitudes) para jugar, el cual se debe mostrar en el juego (conductas) durante un partido de futbol.

Por lo expuesto se comprende que el talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc., es decir, que viene a ser posesión de varias competencias.

El concepto de talento es congruente con el de competencias, según (Alles, 2005) *“la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un*



*puesto de trabajo...Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales”.*

Independientemente del término utilizado, talento o competencia, es evidente la instauración de un nuevo paradigma de una naturaleza como no la ha habido antes y donde el correlativo base es el conocimiento.

Por otra parte, la época actual se ha bautizado como la “Era del Talento”, es decir, el momento en el que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en un entorno globalizado de hoy, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento humano.

Queda claro que una de las variables determinantes para lograr incrementar la competitividad sostenible de las organizaciones es la formación de su talento humano, (Sastre y Aguilar, 2000).

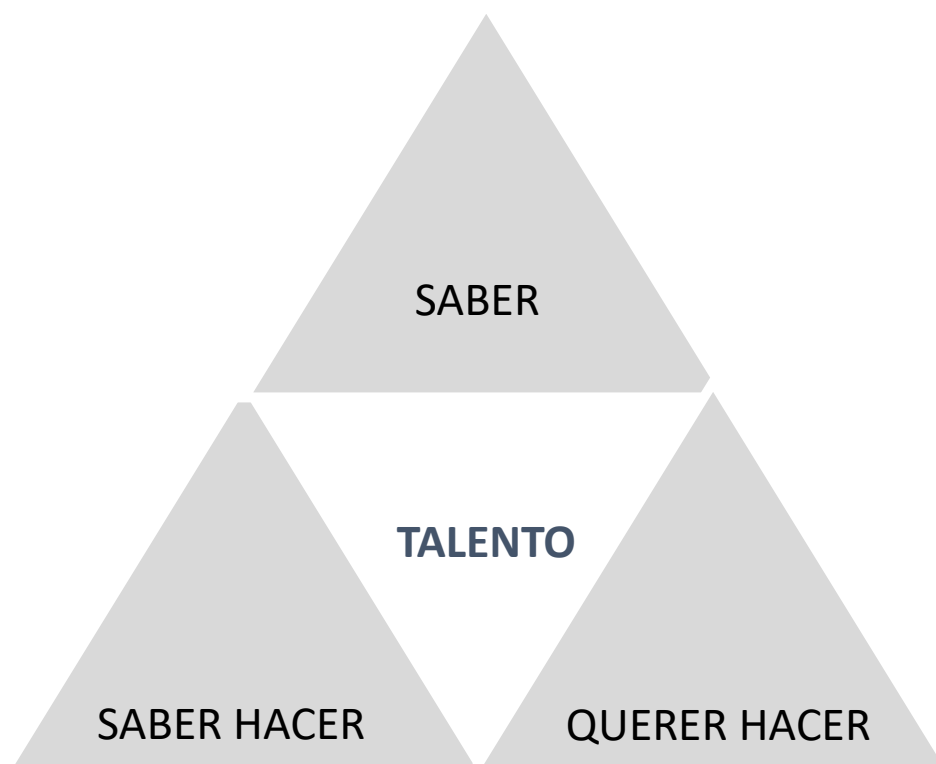
En el ámbito empresarial se evidencia la coexistencia de dos paradigmas con respecto a la formación de los individuos; el primero denominado formal-mecanicista, fundamentado básicamente en la formación tradicional conductista, con un currículo estructurado y rígido, centrado en la enseñanza programada y derivada de una visión estática del saber, que utiliza criterios de eficiencia y eficacia como valores supremos, por lo tanto se aproxima al enfoque taylorista apoyado en la teoría estímulo-respuesta para explicar las conductas individuales y de conjunto dentro de las organizaciones.

El otro paradigma se ha denominado heurístico y se fundamenta en el aprendizaje flexible, lo cual implica que la línea divisoria tradicional se desvanece entre quienes enseñan y quienes aprenden, entre la operación y la capacitación, entre la teoría y la práctica, entre la necesidad de la organización y la del individuo, entre la explicación y la evaluación, entre el conocimiento explícito y el tácito, entre el costo y el beneficio, que sin abandonar el criterio de eficiencia y eficacia se caracteriza por descubrir y explicar los procesos

culturales y sociales, (Mertens, 2002 p. 6 citado en Cachutt Alvarado C. Ortiz Zavala F, 2014 ).

Es precisamente desde este paradigma heurístico desde donde enfocamos el programa de formación del talento para la Gimnástica del Talento.

Así entendido, el talento podemos definirlo como la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas que se dan en el puesto de trabajo, (Quesada, 2006).



*Figura 17. Adaptación propia. Fuente: Quesada (2006).*

En el ámbito formativo, el talento no se limita al proceso de capacitación en el sentido estricto de la palabra, ya que permite articular todos los subsistemas del talento humano a resultados globales, conservando cada uno su dinámica y características internas propias. Esto implica enseñar al individuo a pensar y actuar en el mundo.

El individuo en el entorno organizativo, no sólo, debe repensar sus tareas y funciones, sino también acerca de sí mismo, para desarrollar la capacidad para responder a situaciones imprevistas del mercado en cualquier momento; de ser reactivo a individuo proactivo.

La capacitación del talento no solo debe orientarse a funciones y tareas que demanda la situación actual “normal”, sino que requiere dotar a esos individuos de unas dosis de “abundancia” de conocimientos y comprensiones que les permitan actuar adecuadamente en situaciones dinámicas.

Ahora bien, contar con una mentalidad de talento tiene que ver con “la manera como lo concebimos, con una apasionada creencia en que para alcanzar las aspiraciones de la organización uno tiene que contar con grandes talentos y que para atraer a los mejores es preciso que los líderes de la misma se comprometan con esa meta”. (Michaels. E. Handfield Jones H. Axelrod B., 2003)

Así, las organizaciones deben trabajar desde un enfoque donde los talentos sean reconocidos como escasos y valiosos y donde estos talentos no sean recursos sustituibles. Lo anterior significa que, aunque todo ser humano es apto para desarrollar diferentes destrezas y habilidades, no todos tienen la actitud para hacerlo; en la actitud está el elemento diferenciador de los grandes talentos, esos que aportan en demasía a la organización y que ésta no puede dejar perder.

Se requiere, pues, de una dinámica efectiva que haga posible identificar las capacidades, habilidades e intereses personales de los talentos y apoyarlos desde la organización. Se trata de motivar no sólo las destrezas laborales, sino de impulsar el talento íntegro del individuo y de abrirle un espacio de expansión personal.

## **2.2. IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN Y DE LAS COMPETENCIAS DE RELACIÓN.**

Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, como las que se dan con nuestros padres, nuestros hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como relaciones interpersonales.

La gran riqueza de las relaciones humanas es que al relacionarnos con los demás, intercambiamos y construimos nuevas experiencias y conocimientos; pero cada uno somos un mundo y esa diferencia está también la dificultad para relacionarnos, pues tenemos que hacer un esfuerzo para lograr comprendernos y llegar a acuerdos.

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor. La comunicación nos permite expresarnos y saber más de nosotros mismos, de los demás y del medio en que vivimos. La comunicación nos sirve para expresar lo que sentimos, lo que necesitamos y lo que pensamos de los demás, para entender el mundo que nos rodea y para ser escuchados; también, para conocer a las personas con las que nos relacionamos diariamente.

Así, podemos considerar que las competencias que permiten la comunicación efectiva y son básicas para la construcción de la vida en sociedad como mecanismo activador del diálogo y de la convivencia entre sujetos sociales.

La comunicación es la base de toda interacción social, y como tal, es el principio básico, la esencia, de la sociedad. Sin comunicación, diría Luhmann (1993), no puede hablarse de sistema social: “Todo lo que es comunicación es sociedad (...) La comunicación se instaura como un sistema emergente, en el proceso de civilización. Los seres humanos se hacen dependientes de este sistema emergente de orden superior, con cuyas

condiciones pueden elegirlos contactos con otros seres humanos. Este sistema de orden superior es el sistema de comunicación llamado sociedad” (Luhmann, 1993 citado en Rizo-Garcia, 2004).

Los seres humanos establecemos relaciones con los demás por medio de las interacciones que pueden calificarse como procesos sociales. Así, la comunicación es fundamental en toda relación social, es el mecanismo que regula y, al fin y al cabo, hace posible la interacción entre las personas, y con ella, la existencia de las redes de relaciones sociales que conforman lo que denominamos sociedad. La comunicación es la base de la interacción social (Rizo-Garcia, 2004).

La competencia comunicativa tiene un carácter eminentemente estratégico, tanto en lo individual como en lo colectivo y representa un requisito para entablar relaciones no solo saludables sino también productivas, que en el ámbito de las organizaciones contribuyen a sustentar el clima organizacional, el sentido de pertenencia y todos aquellos componentes que optimizan los procesos productivos. En toda organización, teniendo en cuenta que su éxito depende en gran medida de su gente, de sus capacidades, de sus competencias y de sus actitudes, la efectividad de la comunicación que en ella se genera está fundamentada en la participación de sus integrantes en el proceso y de sus habilidades para entender, procesar, ponderar y valorar la interacción necesaria en las relaciones laborales. (Bermúdez, 2011).

El concepto de competencia, en el ámbito de las organizaciones, se sitúa entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento; lo que indica que una persona debe tener tanto una buena formación en cuanto a sus funciones laborales como en la capacidad para tomar las acciones, de manera que le permitan usar apropiadamente esos conocimientos adquiridos. Adicionalmente, la competencia comunicativa tiene otras implicaciones que son producto de la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño, en situaciones reales de trabajo, que se obtienen mediante el ejercicio, de la experiencia en situaciones concretas. Todo ello dentro de

un contexto que le permita establecer un adecuado clima, mediado por la comunicación efectiva. En este sentido, la existe relación entre la competencia comunicativa y la profesional, en cuanto a que el saber, saber-hacer y saber-actuar, requiere del suficiente talento comunicativo. (Bermúdez, 2011)

Por otra parte, las relaciones interpersonales tienen un lugar importante en el entorno sociolaboral. Muchas veces, el hecho de mantener una actividad profesional depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones adecuadas, que nos permitan desenvolvernó con eficacia en el ámbito sociolaboral, y no exclusivamente del desempeño de la tarea meramente productiva.

Un tema que difícilmente se agota, es el relacionado con el rol de las relaciones interpersonales, y su calidad, en nuestro equilibrio personal y salud mental. El tipo de convivencia que mantenemos con los demás, puede tener un resultado reconfortante o por el contrario puede constituirse en un verdadero infierno para los implicados; desenlace que se decidirá en un sentido u otro en función del nivel de desarrollo de nuestras competencias comunicativas y relacionales.

Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico para la persona. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Diversos estudios, tanto cuantitativos como cualitativos, evidencian la importancia de la competencia de comunicación para el éxito (Bermúdez, 2011). Bajo la denominación comunicación se esconden un conjunto de requerimientos que van desde la corrección lingüística a la orientación de servicio, pasando por la empatía y la interpretación de los códigos no verbales.

Los seres humanos somos por naturaleza seres sociales, compartimos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Unas buenas habilidades

de comunicación, por lo tanto, nos ayudarán a mejorar nuestras relaciones interpersonales, tanto en el plano personal como en el plano profesional. Así pues, reconocer el propio estilo de comunicación y qué aspectos podemos mejorar en cada contexto será clave para alcanzar el éxito en el ejercicio de la labor comercial.

### **2.3. LAS COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN Y LAS COMPETENCIAS DE RELACIÓN EN ENTORNOS SOCIOLABORALES.**

Las posibles descripciones sobre las *competencias conductuales de comunicación y de relación* pueden ser tan variadas y distintas como organizaciones o autores que emprendan la tarea de analizar y taxonomizar la conducta. Se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices sean diversos.

Estas diversas formas de contemplar las facetas *finas* del comportamiento dan origen a las diversas listas de competencias conductuales y, en consecuencia, a las diferentes habilidades y formas de entrenamiento.

El problema generalmente detectado es la propia construcción de tales listas de competencias. En efecto, una de las condiciones imprescindibles para que estas listas de definiciones sobre las características de la conducta sean útiles y científicamente correctas, estriba en que sus contenidos sean realmente independientes unos de otros; es decir, que la presencia de una determinada competencia conductual en la persona no implique necesariamente la presencia de las demás (Ansorena, 1996).

De otro modo sería difícil identificar y discriminar unas de otras en el proceso de entrenamiento y cualificación y en la posterior evaluación de los aprendizajes adquiridos.

La independencia estadística, empírica, de cada una de las competencias conductuales es difícil de establecer cuando se trata de nuevas listas, creadas ad hoc, por lo que optamos acudir a listas de competencias previamente elaboradas por especialistas, entre las que elegiremos las más

pertinentes para el objetivo de esta investigación, añadiendo en ocasiones matices o restricciones particulares a estas definiciones estándar.

En cuanto a las listas predefinidas o estandarizadas de competencias, existen variadas versiones según los autores, y pueden, en términos generales clasificarse en dos grandes grupos:

- Competencias generales.

Aquellas que están referidas exclusivamente a las características o habilidades de comportamientos general de la persona en el entorno sociolaboral, independientemente de otros aspectos como su dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos. Excluyen definiciones muy específicas de habilidades ligadas directamente a una peculiar actividad o función. Son definiciones de competencias conductuales que afectan al conjunto de individuos en un entorno sociolaboral concreto independientemente de su nivel o área funcional.

- Competencias técnicas.

Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de la persona en entornos concretos o áreas funcionales muy concretas. Describen competencias específicas y concretas ligadas directamente al área concreta, incluyendo por regla general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en esa área concreta.

Otro problema clásico se encuentra en determinar cuál es el número de competencias conductuales que debemos incluir en el análisis. Según los diversos autores hay dos opciones:

- En opinión de algunos profesionales, el número debe ser tan reducido como sea posible para evitar la confusión en la evaluación.



- Otros autores proponen que cuanto más rica y diversificada sea la lista de competencias, más pormenorizado será el análisis de la persona (Ansorena, 1996).

Por nuestra parte, en la investigación nos proponemos seleccionar una lista de seis posibles competencias para COMUNICACIÓN y seis posibles competencias para RELACIÓN, que serán contrastadas mediante un work shop panel de expertos con el fin de seleccionar finalmente las más importantes para el desarrollo del talento comercial.

Las competencias propuestas en un primer acercamiento al objeto de la investigación, y con el fin de poder contrastar con los expertos son las siguientes:

#### Competencias generales de Comunicación

1. Competencia de Comunicación oral y escrita
2. Competencia de Comunicación no verbal
3. Competencia de Escucha activa

#### Competencias técnicas de Comunicación

4. Competencia de Persuasión
5. Competencia de Resolución
6. Competencia de Impacto

#### Competencias generales de Relación

7. Competencia de Sensibilidad interpersonal
8. Competencia de Atención al Cliente
9. Competencia de Control emocional

#### Competencias técnicas de Relación

10. Competencia de Auto-organización
11. Competencia de Energía
12. Competencia de Sociabilidad

Procedemos a definir conductualmente cada una de las competencias de comunicación y relación propuestas.

### **2.3.1. COMPETENCIA DE COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA.**

Se considera como la habilidad para expresar opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito y canalizar de forma clara y comprensible ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.

Esta habilidad, tan amplia como queramos describirla, se relaciona con la capacidad de expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo y a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando los recursos lingüísticos adecuados.

Ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa y expresiva, adaptando la forma de redacción al lector y a los objetivos del mensaje.

Habilidad para utilizar las formas y los medios de comunicación escrita más adecuados a la tecnología disponible, al tiempo y al objetivo de la comunicación.

#### **HABILIDADES QUE COMPRENDE LA COMPETENCIA DE COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA**

- Destacar los aspectos importantes de los mensajes que se emiten por escrito.
- Escribir pensando en los receptores a que se destina el escrito.
- Precisar el lenguaje escrito y cometer sobreentendidos.
- Escribir ideas con un lenguaje claro y conciso
- Resumir los conceptos y tratar de evitar frases hechas
- Estructura bien los mensajes hablados para captar la atención de interlocutor

- Hablar con precisión, claridad y acierto los contenidos de la propia comunicación.
- Expresar las ideas con orden y utilizar expresiones brillantes y descriptivas

### **2.3.2. COMPETENCIA DE COMUNICACIÓN NO VERBAL.**

Se considera como la habilidad de utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal. Consiste, fundamentalmente, en la mayor o menor habilidad para desarrollar el lenguaje corporal y los demás elementos de la comunicación no verbal en el transcurso de interacciones sociales en las que la comunicación, en cualquiera de sus modalidades y con cualquiera que sea su objetivo así lo requiera. Tiene que ver con la expresividad en la comunicación oral y con la aceptabilidad social y la credibilidad de los mensajes emitidos por el sujeto.

#### **HABILIDADES QUE COMPRENDE LA COMPETENCIA DE COMUNICACIÓN NO VERBAL**

- No dar la espalda cuando se está hablando con otras personas.
- Adaptar las posiciones físicas, en situaciones de comunicación interpersonal, que no generen barreras.
- Eliminar los “tics” físicos en situaciones de escucha (apertura de la boca, cambio constante de postura).
- Apoyar con gestos de asentimiento o seguimiento la comunicación que está recibiendo.
- No mostrar precipitación o nerviosismo por interrumpir verbalmente al interlocutor.
- Establecer contacto visual con el interlocutor sin que llegue a parecer *“un duelo de miradas”*.
- Utilizar la sonrisa como un apoyo al interlocutor.
- Dominar el tiempo de comunicación.

### **2.3.3. COMPETENCIA DE ESCUCHA ACTIVA**

Se define como la habilidad para escuchar de manera activa, demostrando tomar notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.

En definitiva, es la habilidad para mostrar de forma fehaciente al interlocutor de una comunicación interpersonal cara a cara, que se le está escuchando y comprendiendo en profundidad. No solo en los aspectos intelectuales de la comunicación, sino a los aspectos emocionales implicados en el mensaje.

Tiene que ver con la habilidad del sujeto para identificar y reflejar sentimientos y emociones que su interlocutor le transmite de forma explícita o implícita y para hacerle saber a éste que se le ha comprendido en profundidad.

#### **HABILIDADES QUE COMPRENDE LA COMPETENCIA ESCUCHA ACTIVA**

- Utilizar la comunicación no verbal para animar al interlocutor a proseguir con su comunicación
- Tomar notas cuando se escucha
- Personalizar las relaciones llamando al interlocutor por su nombre
- Utilizar frases completas de los expresado por el interlocutor para continuar o retomar con el tema
- No dar juicios de valor ni adelantarse a finalizar las frases del otro
- No anticipar mentalmente el contenido de una frase por las primeras palabras escuchadas
- Preguntar cuando algo no queda claro
- No juzgar la información recibida
- No interrumpir

#### **2.3.4. COMPETENCIA DE PERSUASIÓN**

Se define como la habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes.

La clave de esta habilidad se encuentra en la capacidad que muestra en la práctica una determinada persona para atraer a otra, sin ejercer la autoridad o la violencia y sin recurrir, en ningún caso, a forzar o torcer los deseos del otro, a sus propios planteamientos y acciones de forma que estos queden asumidos por el interlocutor por la fuerza de los argumentos del persuasor o por su propia credibilidad intrínseca o por la forma en que transmite sus posiciones.

#### **HABILIDADES QUE COMPRENDE LA COMPETENCIA DE PERSUASIÓN**

- Convencer al interlocutor para la adquisición de nuevos productos o servicios (Cross selling)
- Conseguir convencer al interlocutor para que realicen las actividades que se le está proponiendo
- Conseguir hacer cambiar, cuando así sea requerido, la visión del interlocutor sobre aspectos concretos (políticas del cliente, cambio de precios, etc.)
- Conseguir mejorar las condiciones de negociación con los interlocutores sin que se produzcan tensiones.
- Convencer al interlocutor de abordar nuevos proyectos
- Diseñar y convencer sobre nuevas opciones y alternativas en la presentación de productos /servicios.
- Conseguir que los demás le den la razón en sus planteamientos y los asuman como propios
- Conseguir que los demás actúen como él quiere o plantea sin necesidad de imponerse

### **2.3.5. COMPETENCIA DE RESOLUCIÓN**

Se define como la eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa.

Es la habilidad para ejecutar con iniciativa y rapidez ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acción, de manera proactiva, ante las desviaciones o dificultades, sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando, no obstante, en las repercusiones que pueden tener en un plazo o ámbito más amplio.

#### **HABILIDADES QUE COMPRENDE LA COMPETENCIA DE RESOLUCIÓN**

- Capacidad para satisfacer las demandas del interlocutor de forma autónoma antes de recibir las órdenes de hacerlo o antes de que surjan los problemas.
- Anticiparse a las posibles situaciones problemáticas que puedan surgir en el futuro.
- Organizar las actividades de la semana o mes siguiente, contando con las necesidades de las personas y los incidentes posibles, aun antes de recibir indicaciones sobre el tema.
- Adelantarse a las necesidades de los clientes
- Comenzar tareas preparatorias para determinadas actividades necesarias antes de que se ordenen por los superiores la realización de esas tareas.

### 2.3.6. COMPETENCIA DE IMPACTO

Se define como la habilidad para generar y mantener una primera impresión favorable en los demás.

Sin duda los aspectos físicos son importantes para esta habilidad, pero no son los únicos, ni en ocasiones los más importantes. Tener impacto no equivale a ser bien parecido, aunque tal rasgo, sin duda, ayude.

Está relacionado con la buena presencia personal, pero, además, con la forma de introducirse en los ambientes y situaciones sociales, con la deseabilidad social de su comportamiento y con la conveniencia de sus formas de conducta en el largo plazo para el entorno social en el que se desarrollan.

#### HABILIDADES QUE COMPRENDE LA COMPETENCIA DE IMPACTO

- Causar muy buena impresión
- Saber dar a su tono de voz una marcada cordialidad
- Utilizar el nombre de pila de los interlocutores
- Hacer preguntas que inciten a la confianza
- Interesarse realmente por los problemas de los demás
- No enfadarse, aunque se le lleve la contraria
- Ser simpático
- Generar la confianza necesaria en el interlocutor para dar la sensación *de conocerse de toda la vida*
- Causar una impresión que difícilmente se olvide
- Transmitir tranquilidad, sosiego, calma, serenidad, seguridad, confianza, fiabilidad.

### **2.3.7. COMPETENCIA DE SENSIBILIDAD INTERPERSONAL**

Se define como la habilidad para mostrar que se es consciente de los demás y del entorno, así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás.

La fundamental de esta habilidad consiste en que los demás reconozcan la sensibilidad que el sujeto posee para entender, desde la óptica de ellos y usando sus propias categorías y conceptos, la naturaleza de sus problemas emocionales y personales, así como la forma en que la acción y las decisiones del propio sujeto pueden afectar positiva o negativamente a quienes le rodean.

Es la capacidad para mostrar que se ha entendido de manera profunda los sentimientos y el estado emocional de los demás, y que se es consciente de hasta dónde se puede actuar sobre ello.

#### **HABILIDADES QUE COMPRENDE LA COMPETENCIA SENSIBILIDAD INTERPERSONAL**

- Preocuparse por el estado emocional y de salud de los interlocutores.
- Escuchar y mostrar comprensión ante las comunicaciones emocionales de los interlocutores y de sus problemas personales y familiares.
- Investigar activamente situaciones problemáticas que puedan estar afectando a sus interlocutores
- Recordar celebraciones y acontecimientos personales importantes
- Interesarse activamente por la situación emocional y profesional de sus interlocutores.



### **2.3.8. COMPETENCIA ATENCIÓN AL CLIENTE**

Es la habilidad para percibir las necesidades y demandas de los clientes y ser capaz de satisfacer de forma razonable con el menor coste posible.

Lo más característico de esta competencia es que se trata de una conducta o actitud concreta y permanente de satisfacer las necesidades del cliente desde cualquier ámbito aportando un alto valor añadido e incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la propia actividad.

#### **HABILIDADES QUE COMPRENDE LA COMPETENCIA ATENCION AL CLIENTE**

- Escuchar y valorar las peticiones de los clientes y darles respuesta
- Desarrollar y ofrecer nuevas posibilidades para los clientes
- Resolver incidencias antes de su reclamación
- Ofrecer servicios específicos y asesoría personalizada a los clientes
- Anticiparse y detectar errores y sus soluciones
- Establecer diferentes canales de comunicación para mejorar la satisfacción de los clientes

### **2.3.9. COMPETENCIA DE CONTROL EMOCIONAL**

Es la capacidad que nos permite controlar a nosotros mismos nuestras emociones en situaciones complejas y que no sean estas las que nos controlen.

El autocontrol emocional no significa suprimir las emociones, sino comprenderlas y luego utilizar esa comprensión para transformar la situación.

Es la capacidad para manejar correctamente los impulsos y las emociones perturbadoras, mantenerse positivo e imperturbable en momentos difíciles para poder pensar con claridad y no perder la concentración cuando somos sometidos a presión.

El dominio que tiene el sujeto de sí mismo para mantener controladas las emociones y evitar reacciones negativas ante las provocaciones, oposición

u hostilidad de otros. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

#### **HABILIDADES QUE COMPRENDE LA COMPETENCIA CONTROL EMOCIONAL**

- Capacidad para mantener bajo control las situaciones estresantes sin que le afecte en el estado de ánimo.
- Actúa ante los problemas con decisión y control de la situación.
- Controla perfectamente sus emociones en el ámbito laboral, aunque atraviese por problemas personales
- Maneja muy bien la presión y el estrés
- Actúa relajado frente a situaciones difíciles
- Maneja las críticas de manera positiva
- Tiene un alto autocontrol emocional

#### **2.3.10. COMPETENCIA AUTO-ORGANIZACIÓN**

Es la habilidad para organizar eficazmente la propia agenda de trabajo y actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo profesional y personal de la forma más eficaz posible.

La clave de esta competencia está en el uso equilibrado del tiempo profesional y personal en la organización del trabajo. El individuo que muestra esta habilidad es especialmente ordenado, puntual, metódico en el uso del tiempo y es capaz de obtener el máximo rendimiento posible a su agenda de trabajo.

#### **HABILIDADES QUE COMPRENDE LA COMPETENCIA DE AUTO-ORGANIZACIÓN**

- Inventariar las tareas a realizar en un periodo de tiempo
- Establecer procedimientos para la realización de su propio trabajo
- Definir prioridades en las actividades

- Planificar y programar diariamente los trabajos de su agenda personal
- Establecer sistemas de control interno de su propio trabajo
- Trabajar con programación
- Ser puntual
- Cumplir la propia agenda
- Entregar los trabajos a realizar en los plazos establecidos
- Ajustar los objetivos de la agenda de programación para que ésta sea efectiva
- Trabajar con programación en tiempo suficiente de las tareas

### **2.3.11. COMPETENCIA ENERGÍA**

Es la habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido, capacidad para trabajar duro.

Es la habilidad básica de una persona para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas prolongadas y hacerlo de forma que su activación vital no se vea afectada.

Tiene que ver con la forma en que el sujeto se auto interpreta ante los demás y la fuerza y grado de ímpetu que transmite ante otros. Un elemento crítico de la definición de esta habilidad es que todo ello se mantiene de forma prolongada en periodos de tiempo largos y no es fruto de unas circunstancias especiales o limitadas, sino de conforma una característica del comportamiento del individuo.

#### **HABILIDADES QUE COMPRENDE LA COMPETENCIA ENERGÍA**

- Sentirse cómodo con trabajos que impliquen un alto grado de actividad
- Realizar jornadas de trabajo intensas sin mostrar cansancio
- Ser rápido en retomar los temas cuando este cambia súbitamente

- Retomar el hilo de la situación cuando se produzcan interrupciones
- Pasar de una actividad a otra con rapidez y coherencia de conceptos
- Repetir el mismo mensaje a distintos grupos de receptores dando la sensación de que es la primera vez que lo dice
- Desconectarse adecuadamente del momento presente sin quedarse enganchado en el análisis del pasado
- Mantener un ritmo de trabajo constante sin que la presión o la frustración afecten al trabajo que se desarrolla
- Seguir dedicando atención a los temas importantes a pesar de las distracciones de los temas urgentes

### **2.3.12. COMPETENCIA SOCIABILIDAD**

Es la habilidad para interactuar sin esfuerzos con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales.

Mostrar habilidad para la relación y el contacto personal, sin necesidad de muchos apoyos externos al individuo o de situaciones muy estructuradas en las que esta relación viene dada por sí sola.

Tiene que ver con elementos de la motivación de afiliación y con el gusto que algunas personas encuentran en relaciones con otras y mantener lazos positivos y enriquecedores.

#### **HABILIDADES QUE COMPRENDE LA COMPETENCIA DE SOCIABILIDAD**

- Integrarse en nuevos puestos de trabajo sin problemas de adaptación interpersonal
- Frecuentar el trato y el contacto humano con clientes
- Impulsar actividades sociales y fomentar relaciones con clientes
- Organizar eventos, como reuniones, comidas, actos con diversos interlocutores

- Tener acceso y potenciar las relaciones con instituciones, grupos, de todo tipo, tanto internas como externas, a las organizativas y mantener una buena comunicación con ellas.

**Estas competencias propuestas se validan con el panel de expertos, como se expondrá más adelante (3.4.1. proceso de actuación grupo de expertos)**

## **2.4. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE LAS HABILIDADES**

El papel que juegan las competencias en el entorno profesional es crítica para la obtención de un empleo estable y de calidad. La aplicación de modelos de competencias puede entenderse como resultado de aplicar una nueva forma de gestión de los recursos humanos a la situación de crisis de empleo por el cambio de ciclo económico. (Guerrero Serón A., 1999)

La formación en el ámbito sociolaboral cuando es utilizada de manera adecuada genera resultados positivos para todas las partes implicadas, las propias organizaciones, los trabajadores, y la sociedad. Independientemente de ser un requerimiento legal, en la mayoría de los países, la formación, como ya se ha expuesto, debe ser una necesidad para adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes del entorno.

De acuerdo con Chiavenato (2002), el personal bien formado ofrece un valor añadido en el desempeño de su trabajo, permitiendo mejorar la relación con los interlocutores internos (otros compañeros) y externos (clientes, proveedores,), mantener al individuo más formado en el puesto de trabajo produce más satisfacción y, por ende, obtener un mayor retorno de la inversión realizada en la propia formación. Así, contar con profesionales preparados adecuadamente, bien formado permite afrontar exitosamente cualquier reto que se presente en el ámbito laboral.

Con una visión pragmática de la realidad, la economía actual, desde la antigüedad, depende entre otras cosas de los intercambios entre individuos y sociedades, de la venta y compra de productos y servicios.

Consecuentemente, si no hay ventas, las organizaciones económicas dejarían de existir, (Ramírez, 2012). Siguiendo esta premisa, podemos afirmar que la actividad de toda organización sociolaboral es la venta o comercialización de sus productos o servicios, el intercambio.

Por tanto, si no hay ventas, todas las demás funciones se verán afectadas. Argumento en el que coinciden diferentes autores (Cámara y Sanz, 2001).

Debido a que las ventas de productos y servicios por parte de las empresas son absolutamente necesarias para la operatividad y sostenibilidad de las propias empresas, se desprende que la formación de los profesionales en esta área clave, la formación en competencias comunicativas y relacionales, permitirá incrementar su rendimiento, eficacia y resultados. (Munuera, Ruiz y Román, 2002).

La relación entre formación, rendimiento y eficacia se considera clave para la mayoría de las organizaciones. La inversión en formación permite mantener y desarrollar conocimientos, habilidades y capacidades de los individuos, por ello las organizaciones invierten en actividades de formación para crear ventajas competitivas sostenibles y mejorar el rendimiento y la eficacia (Cámara y Sanz, 2001).

La cualificación profesional en este ámbito, la búsqueda de nuevas vías para el desarrollo del talento ha ido adquiriendo un importante rango profesional por mérito propio, concretamente por antigüedad (varios miles de años) y por los beneficios que representa para toda organización. Uno de los argumentos es que la escasez de profesionales cualificados resulta alarmante y constituye, a veces, un freno para la propia expansión y crecimiento de las propias organizaciones. (Teijeiro, 2010).

Aunque las actividades de formación se relacionan con el rendimiento y la eficacia, se considera que la formación en materia comercial puede dar mejores resultados si se lleva a cabo de una manera planificada y organizada. En este sentido, las organizaciones deben planificar las actividades para el

desarrollo del talento comercial y capacitar a sus profesionales al menos en los siguientes ámbitos:

- Conocimiento de la propia organización, sus valores, estructuras, funcionamiento, etc.
- Conocimientos específicos en los productos y servicios
- En habilidades de relación y comunicación
- En habilidades de negociación
- En comportamiento de clientes y tendencias de mercado
- En habilidades y competencias transversales.

Dominar las técnicas comerciales es imprescindible para la organización y sus profesionales. La capacitación y desarrollo del talento comercial, es absolutamente necesaria para mantener actualizados los conocimientos y habilidades críticas para un óptimo desempeño.

Por tradición, y en general, los programas formativos en este ámbito se centran en tres puntos clave:

- Conocimiento de la organización/productos/servicios
- Conocimiento de mercado/clientes
- Conocimiento de habilidades y técnicas para la venta

El Servicio Público de Empleo Estatal, SEPE, mantiene los programas de formación en la materia distribuidos en los dos programas (Real Decreto 109/2008 Familia Profesional de Comercio y Marketing y Familia Profesional de Gestión Comercial y de Ventas).

Sin embargo, la formación en el campo comercial requiere una rehabilitación social, académica y empresarial. Uno de los argumentos es que la escasez de vendedores cualificados resulta alarmante y constituye a veces un freno para la expansión de las empresas. Por ello, con frecuencia, las empresas se ven en la necesidad de aceptar individuos de otros campos profesionales en sus equipos de ventas (Anderson, 1996; Artal, 1997; Baldauf y Cravens, 1999 citado en Escamilla, 2012).

Desarrollar programas eficaces para el desarrollo del talento comercial se ha convertido en una exigencia clave ya que inciden directamente en la mejora del negocio.

En el pasado era frecuente no considerar los programas formativos como elemento importante. La opinión general era que “los buenos vendedores nacen, y no se hacen” por lo que el foco de atención estaba en los procesos de selección para obtener a los mejores y no en capacitar a los individuos.

Otra fórmula tradicional se basaba en el modelo de aprendizaje por observación e imitación en la forma aprendiz-maestro.

Actualmente, la clave del éxito está en el diseño de los programas formativos que ponen el foco en el desarrollo del talento y las competencias clave.

Una de las mayores dificultades que manifiestan los profesionales del sector es el desarrollar las competencias más allá de la mera adquisición de los conocimientos. El problema real es su transferencia al propio puesto de trabajo de las competencias clave.



## **2.5. EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN EN EL SECTOR OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

Hasta la fecha, la investigación relativa al desarrollo del talento comercial, se ha centrado en ciertos aspectos que permiten al individuo aumentar su rendimiento; estos se centran, en la mayoría de los casos, en la compensación retributiva (Basu, Lal, Srinivasan, y Staelin, 1986 y Basu y Kalyanaram, 1990), el tamaño y dimensionamiento de los equipos (Lodish, Curtis, Ness y Simpson, 1988), el diseño de territorios y planificación de la actividad (Rangaswamy, Sinha y Zoltners, 1990 y Skiera y Albers, 1998), el benchmarking (Horsky y Nelson, 1996), entre otros (citado en Escamilla, 2012)

Sin embargo, se ha profundizado poco en el uso de la formación como un medio para aumentar el rendimiento de los profesionales en el campo comercial.

Así, pese a que son numerosos los “manuales de técnicas de ventas” que destacan la formación como un medio para mejorar el rendimiento profesional (Truett, 1972; Hartley, 1982; Canfield, 1990; Anderson, Hair y Bush, 1995; Díez de Castro, 1996; Ibarra, 2000; Küster y Román, 2006), resultan escasos los estudios empíricos desarrollados en esta línea que ayuden a profundizar sobre el tema (citado en Escamilla, 2012)

En este contexto, y en el ámbito de la investigación, la formación comercial y los propios profesionales, han recibido una atención menor que otras áreas del marketing (Küster, 2002 citado en Escamilla, 2012).

Junto a lo anterior, podemos señalar que son varios los cambios que han afectado la función comercial durante estos últimos años. Los clientes tienen más información, exigen niveles crecientes del servicio a la empresa y desarrollan expectativas más altas (Stanton, Buskirk, y Ricard, 2004 citado en Escamilla, 2012).

La actividad comercial ha ido adquiriendo un importante rango profesional por mérito propio, concretamente por antigüedad (varios miles de años) y por los beneficios que representa para la empresa.

Lo anterior requiere de nuevas y mejoradas habilidades de los profesionales, lo que pasa, necesariamente, por la adopción de una adecuada planificación de los programas de formación (Dubinsky, 1999). La razón estriba en que la formación comercial representa un papel crítico en el mantenimiento y desarrollo de las capacidades, tanto individuales como colectivas, y contribuye sustancialmente al proceso de cambio organizativo (Valle, Martín, Romero y Dolan, 2000 citado en Escamilla, 2012).

Asimismo, mejora la capacidad de retención de los profesionales cualificados, reduciendo la tasa de rotación involuntaria del personal (Valle, Martín, Romero y Dolan, 2000 citado en Escamilla, 2012).

Por otra parte, la inversión en formación indica un compromiso a largo plazo de la organización hacia sus profesionales y refuerza la motivación y compromiso de los mismos con la organización y sus objetivos (Pfeffer, 1995; Huselid, Jackson y Shuler, 1997 citado en Escamilla, 2012)

Todos estos aspectos, se traducen en un mayor nivel de competitividad (Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996) y en una mejora en la productividad y en los resultados organizativos (Delery y Doty, 1996 citado en Escamilla, 2012)

## **2.6. MODELOS / TÉCNICAS DE FORMACIÓN EN MATERIA COMERCIAL Y VENTAS**

**Hay dos razones para comprender la composición de los modelos de actuación comercial y la forma en que se relacionan entre sí para poder construir nuestro sistema.**

- La primera razón es que se **debe contar con indicadores** con los que podrá determinar mejor la precisión de la actividad, y si intentamos desarrollar un modelo de actuación los indicadores de desempeño laboral son absolutamente necesarios para contrastar los aprendizajes adquiridos.

Tomemos el siguiente ejemplo; un tirador de arco puede disparar miles de veces haciendo diana, pero nunca mejorar. En realidad, puede ser cada vez menos preciso. Por otra parte, si después de cada lanzamiento de la flecha apareciera una bola roja que señalara donde hizo el impacto, el tirador podría hacer las correcciones necesarias, suponiendo que supiera cómo hacerlo. En resumen, la sola experiencia no es necesariamente una buena maestra. Lo es tan sólo, cuando va unida a un sistema para evaluar la precisión de la actividad desarrollada por el individuo.

En nuestro caso, el comercial debe de saber apreciar las reacciones de su interlocutor, tanto si se manifiestan verbalmente como de otra forma, si es que quiere comunicarse con eficacia. Debe disponer de un modelo de evaluación para saber cuándo está bien encaminado y cuando no lo está.

- La segunda razón para analizar los sistemas comerciales es que **hay que desarrollar una sistemática, un procedimiento secuencial** a seguir. Esta sistemática, combinada con las competencias y habilidades que el individuo pone en valor en cada momento permitirá a cualquiera que lo desee conseguir una mayor eficacia en la actividad.

El individuo selecciona aquella fase del proceso comercial, o partes del mismo, y proceder a realizar los ejercicios de entrenamiento de sus competencias y habilidades lo que le permitirá relacionarse mejor y ser más efectivo.

Cierto filosofo dijo una vez “las esperanzas aplazadas hacen enfermar al corazón”. Algunos expertos creen que es perfectamente aplicable a la actividad comercial. Cada día miles de individuos podrían ser llamados “los hombres con las esperanzas perdidas”. Estos individuos han perdido las esperanzas porque saben en el fondo de su corazón que no dominan las técnicas adecuadas para comercializar correctamente.

Son los que denominamos “recoge-pedidos” que creen que ellos están haciendo una buena labor comercial cuando preguntan a la otra persona “*que le traigo para hoy*” y se obtiene un resultado y un desempeño laboral muy bajo.

Desgraciadamente hoy nos encontramos con muchos “recoge-pedidos”. Muchos de ellos con las técnicas y entrenamientos adecuados podrían llegar a ser excelentes profesionales para la actividad comercial. Podrían mejorar mediante un periodo de estudio de las técnicas y con el entrenamiento de las habilidades correspondientes, y la aplicación de estos principios a situaciones reales. Uno de los mayores impedimentos con los que se encuentran estos profesionales, es romper los viejos hábitos altamente interiorizados, debe desaprender para volver a aprender y sobre todo la puesta en práctica y entrenamiento de las habilidades clave.

Con una mejor comprensión de las técnicas y herramientas implícitas en la actividad y un entrenamiento consciente puede sentirse menos inclinado a proceder de una manera rutinaria. Hay una mayor inclinación a ser más abierto y a experimentar en la utilización de los aprendizajes adquiridos.

Cada individuo que desarrolle profesionalmente la actividad debe orientarse hacia lo que se denomina en el sector la dirección de situaciones. Este concepto indica que todo contacto o interacción con otra persona implica una situación nueva, diferente. La dirección de situaciones significa que toda interacción entre dos interlocutores es una mezcla de dificultades, de diferentes intereses entre los diversos factores que dan motivo a la actuación. (Thompson, 1986).

En esta dirección de situaciones, el individuo debe ser capaz de desarrollar nuevas ideas y planteamientos en cualquier momento de la interacción. Debe ajustar, modificar y actuar según se va desarrollando el proceso de interacción. La ideación constructiva es un talento que permite al ser humano adaptarse adecuadamente a su entorno. La ideación constructiva es el acto de generar, engendrar, ideas y ponerlas en práctica y es clave para la solución de problemas. (Thompson, 1986).

Se dice que una tercera parte de los productos y servicios que existen actualmente no se conocían hace diez años, y estos brotaron de la imaginación de alguien; alguien tuvo la habilidad de pensar creativamente sobre un problema u oportunidad y aportar una solución adecuada.

Cuando se habla del tema de las *Técnicas para el Desarrollo del Talento Comercial* siempre se hace en plural; decimos “técnicas” y no “técnica”. No existe un único método de relación de eficacia universal, sino que existen varios y todos pueden aportar aspectos de interés.

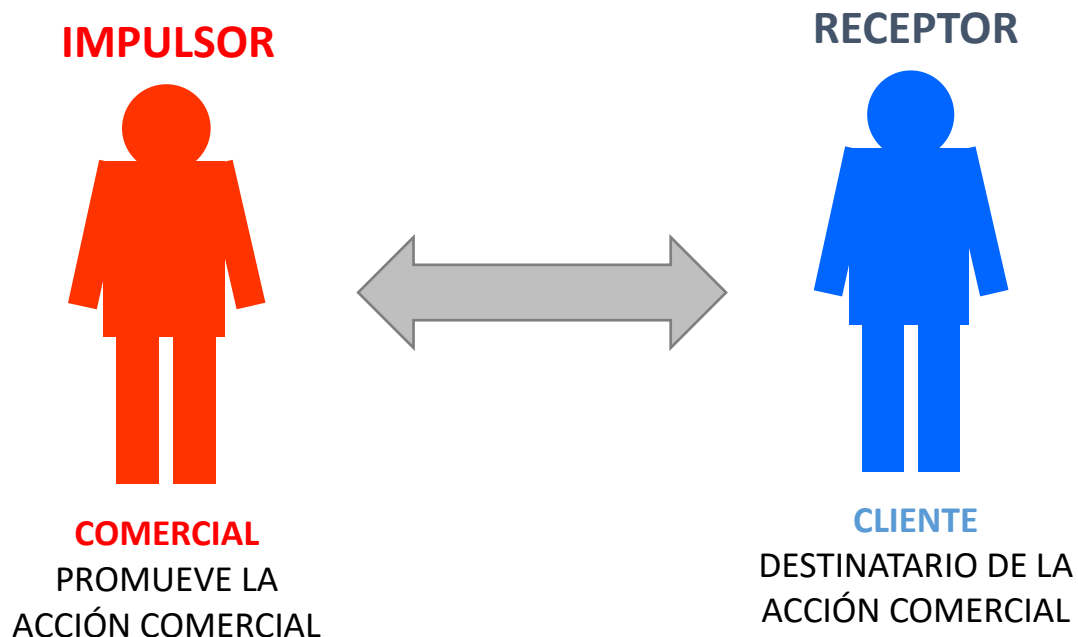
No hace falta ser un observador especialmente sagaz para constatar que todos representamos maravillosamente el papel de *comprador o cliente* pero que cuando hay que *ponerse al otro lado y actuar como vendedor o comercial* la cosa se complica.

A todos nos gusta el papel de “cliente” en un restaurante y dejar que nos sirvan o entrar en cualquier tienda para que nos atiendan como es debido, pero... ¿Y si somos precisamente nosotros quienes estamos detrás del mostrador? Ciertamente no es lo mismo “vender” que dejar simplemente que el cliente “compre”. La época en la que el público compraba espontáneamente se terminó hace años. La posición actual pasa por una acción decidida por parte de quien pretende vender con éxito. (Thompson, 1986).

Tradicionalmente todas las Técnicas de desarrollo del talento comercial se han encuadrado en dos grandes *Sistemas Generales de Comercialización* que vienen determinados, sobre todo, por la naturaleza del foco de la propia actividad:

1.- TÉCNICAS CENTRADAS EN EL COMERCIAL

2.- TÉCNICAS CENTRADAS EN EL CLIENTE

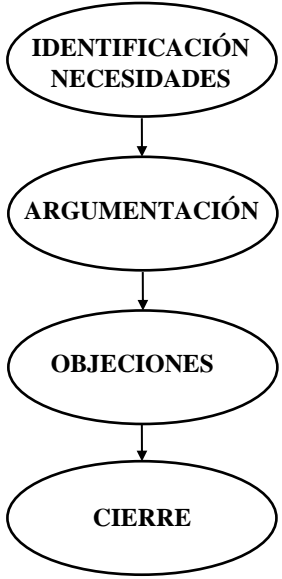


*Figura 18. Técnicas centradas en el cliente. Fuente: Elaboración propia del autor.*

<b>TÉCNICAS CENTRADAS EN EL COMERCIAL O IMPULSOR DE LA ACCIÓN. Esquema básico 1.</b>	
<p>Se ha aplicado con éxito durante muchos años, fundamentalmente a la hora de comercializar productos tangibles.</p> <p>La entrevista comercial presenta el siguiente esquema</p>	<pre> graph TD     A([INICIO]) --&gt; B([PRESENTACIÓN])     B --&gt; C([OBJECIONES])     C --&gt; D([CIERRE])           </pre>

*Tabla 6. Esquema básico 1. Elaboración propia*

<b>TÉCNICAS CENTRADAS EN EL CLIENTE O EL RECEPTOR DE LA ACCIÓN. Esquema básico 2.</b>
---

<p>Se trata de una acción relacional más <b>Consultiva</b>, pues en todo momento se tiene en cuenta el punto de vista del cliente y sus necesidades.</p> <p>En este caso, la secuencia durante la entrevista es la siguiente:</p>	 <pre> graph TD     A([IDENTIFICACIÓN NECESIDADES]) --&gt; B([ARGUMENTACIÓN])     B --&gt; C([OBJECIONES])     C --&gt; D([CIERRE]) </pre>
---	--

*Tabla 7. Esquema básico 2. Elaboración propia*

Las técnicas de actuación comercial que analizamos, antes de proponer nuestro modelo de los nueve pasos, son:

#### TÉCNICAS CENTRADAS EN EL COMERCIAL O IMPULSOR DE LA ACCIÓN

- Modelo estimulo-respuesta
- Modelo formulado o AIDA
- Modelo SPIN
- Modelo Superación de barreras

#### TÉCNICAS CENTRADAS EN EL CLIENTE O RECEPTOR DE LA ACCIÓN

- Modelo Satisfacción de necesidades
- Modelo PICARD
- **Modelo NUEVE PASOS (modelo propuesto para la investigación).**

### **2.6.1. TÉCNICAS CENTRADAS EN EL COMERCIAL O IMPULSOR DE LA ACCIÓN**

#### **MODELO ESTIMULO RESPUESTA**

Este modelo de actuación comercial se define como “proceso que realiza el comercial que activa una respuesta en el cliente”.

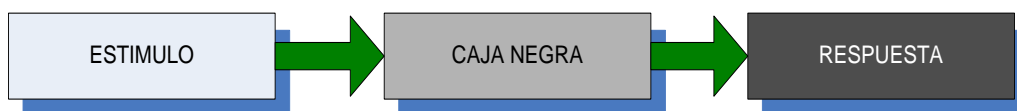
Los estímulos participan en toda interacción, en todos los procesos de aprendizaje y se darán en todos los modelos que analizamos, pero en este modelo los estímulos que genera el comercial se interpretan como rutinas de lenguaje preparadas de antemano.

Una rutina de lenguaje es una frase o expresión preparada de antemano y que en el momento que se utiliza genera la respuesta esperada.

Tal como se utiliza este modelo la simple relación entre el estímulo, rutina de lenguaje, y la respuesta, evita toda referencia significativa a la caja negra, es decir a la mente humana. La caja negra es una metáfora para designar aquel elemento estructural de un modelo abstracto sobre el funcionamiento de un sistema que se halla entre la entrada (input) y la salida (output). Se utiliza en psicología para señalar aquella componente que se encuentra entre el estímulo y la respuesta (conducta). El concepto fue adoptado en la psicología desde la biología del comportamiento y fue utilizado en sus inicios por la corriente conductista para señalar todos aquellos procesos cognitivos de procesamiento mental interno (incluyendo los afectos, sentimientos, pensamientos, deseos e ideas que intervengan internamente en estos procesos) definidos por el conductismo clásico como no observables. Tales aspectos se definieron como el contenido de la «caja negra» inexplorable (o no interesante), que no es susceptible definir de manera operacional, ni de medir directamente con instrumentos científicos. El concepto fue propuesta por (Watson, 1913).



Este modelo se puede representar así:



*Figura 19. Modelo de Caja Negra de Watson (1913). Fuente: Elaboración propia del autor.*

La caja negra está ahí, pero este modelo supone que todas las mentes son iguales, con este razonamiento, si el comercial es capaz de presentar al cliente las rutinas de lenguaje definidas previamente (estímulos) producirán determinadas respuestas en el propio cliente.

El modelo estima que, si en el proceso de interacción el individuo presenta el estímulo, rutina de lenguaje, en el momento adecuado se puede producir la respuesta esperada. Se fundamenta en la simple toma de decisiones por parte del interlocutor, es decir, hay pocas o ninguna duda a reflexionar por su parte. En contraste con este principio, un periodo de duda o reflexión precede a la elección en la mayor parte de situaciones comerciales ya que estas exigen un nivel más complejo de toma de decisiones, y esto es lo que este modelo no tiene en cuenta.

El modelo no se adapta correctamente a los niveles más complejos de actividades de comportamiento que se dan en la interacción.

## VENTAJAS DE LA UTILIZACIÓN DE RUTINAS DE LENGUAJE

Cuando se emplea una conversación preparada de antemano se espera que los estímulos, lo que se dice, harán sonar una “campana” en la mente del otro. Pero esto solo es cierto cuando la situación implica un mecanismo relativamente simple de toma de decisiones por parte del posible cliente, o el producto/servicio que se comercializa es poco complejo.

Posibles rutinas de lenguaje:

*“Esta es una verdadera oportunidad, ahora mismo. Usted termina su inversión en dos años y el resto es todo beneficio, es la última novedad y ahora nadie lo tiene.”*

Se utilizan palabras con sentido positivo que movilizan a la acción, como *oportunidad, ventaja, beneficio, ahorro, rentabilidad, futuro, etc.*

Estas rutinas de lenguaje en su máxima expresión, es definir una conversación completa de antemano con el fin de que produzca la respuesta esperada.

*“Toda mujer quiere sentirse hermosa o por lo menos atractiva. Esta es la maravillosa máscara Innova 10, con su amplio estuche. No puede ni imaginarse lo largas y sensuales que transforman las pestañas. ¿Le parece que la probemos y comprueba como resulta en usted?”*

A pesar de que las personas piensan que varían sustancialmente su conversación comercial en función del interlocutor, es decir que adaptan su lenguaje al cliente, esto no es cierto. Un estudio realizado por el propio autor de esta tesis, mediante el acompañamiento y grabación de las propias conversaciones comerciales de diferentes vendedores de una entidad financiera, pudimos constatar hasta qué punto los vendedores, repetían prácticamente lo mismo una y otra vez, independientemente del tipo o tipología de clientes.

Es lógico que se de esta situación ya que la mayoría de las personas somos “cautivos” de los hábitos en casi todo lo que se hace, la ventaja más significativa de este modelo es que proporciona una exacta pauta a seguir, de éste modo nunca se olvida un detalle. Da respuesta a las situaciones típicas.

Otras ventajas del modelo es que se reduce considerablemente el tiempo de aprendizaje y adaptación del comercial a nuevas empresas o productos y requiere poca inversión en capacitación de los comerciales.

#### LIMITACIONES DEL MODELO

Cuando se sigue un proceso comercial utilizando este modelo de simple estímulo respuesta se pasa por alto los procesos internos de la mente humana. Para que éste modelo fuera realmente efectivo sería necesario que todas las personas reaccionasen de la misma forma ante la presentación de los estímulos.

Desde la perspectiva profesional cuando se utiliza el modelo estímulo respuesta el comercial emite su reclamo, su rutina de lenguaje, sin considerar el punto de vista de la otra persona. No pone los medios para establecer una comunicación bidireccional y, en la mayoría de las veces el resultado es escaso.

Es imperativo para el éxito determinar las necesidades de la otra persona, por lo que el proceso comunicativo debe organizarse en base a los puntos de lista y necesidades del interlocutor.

### **MODELO FORMULADO O MODELO A.I.D.A.**

El modelo formulado se basa en el principio de que primero hay que captar la atención del cliente, una vez captada hay que despertar el interés, una vez despertado el interés se fomenta el deseo para finalmente impulsar a la acción. El acrónimo del modelo es A.I.D.A.

Una de las razones de la amplia utilización de este modelo es que es sencillo y puede adaptarse fácilmente a casi todas las situaciones. Además, sigue una premisa de la formación comercial en la cual se entrena más en los conocimientos sobre cómo hacer la actividad comercial, siguiendo este modelo, que sobre el porqué funciona el modelo. En una entrevista con un alto directivo de una compañía me expuso *“la formación es cara, nosotros hemos hecho una fuerte inversión en ella, y queremos hacer que nuestro personal sea cuanto antes lo más eficaz posible, en el menor tiempo posible, así no nos preguntamos el porqué, sino que para nosotros lo prioritario es el cómo se hace”*.

Desde la óptica del comercial, el método que históricamente ha acaparado más la atención ha sido el modelo A.I.D.A. La mayoría de estos métodos recurren a reglas nemotécnicas formadas por las primeras letras de los conceptos que intervienen para facilitar su retención. Este método se basa en la forma como el cliente toma la decisión de compra en base a una secuencia que podemos considerar lógica y se basa en cuatro premisas fundamentales:

En este caso, las siglas A.I.D.A. corresponden a:

A	Atención	El Receptor (cliente) pone atención en la propuesta del Impulsor (comercial)
I	Interés	El Receptor denota y manifiesta un interés en la propuesta
D	Deseo	El Receptor desea lo que se le propone
A	Acción	El Receptor actúa haciendo suya la propuesta

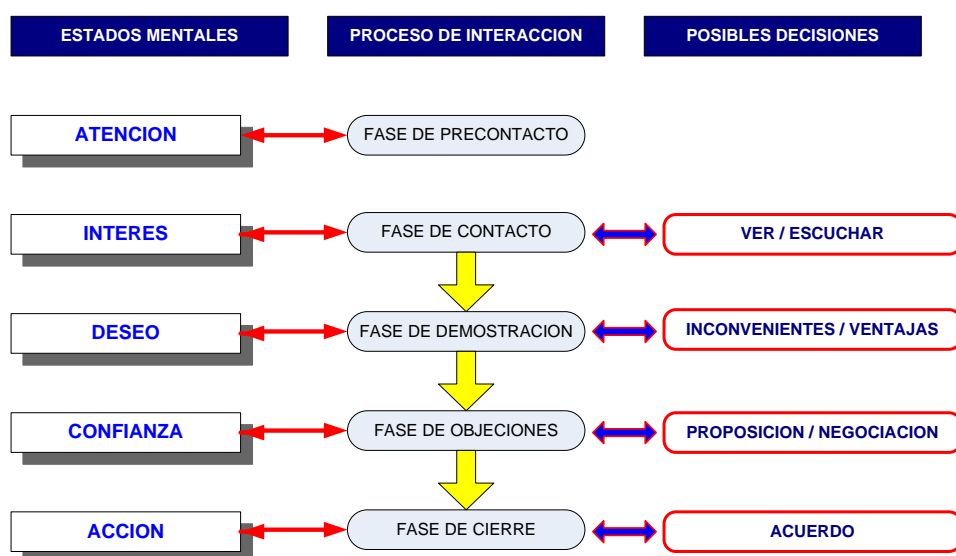
*Tabla 8. Modelo AIDA. Elaboración propia.*

Este sería un modelo estándar de toma de decisiones, como una especie de modelo de comportamiento estadísticamente válido para la mayoría de personas.

Pero las cosas no van siempre así. En determinados casos el proceso de actuación comercial puede verse alterado. Sin ir más lejos, la denominada *venta a presión*, consistente en que el comercial no respeta el proceso lógico de decisión del posible receptor y le presiona de forma unilateral hacia la acción, independientemente de los resultados que puede obtener en cada momento de la interacción.

Actualmente, al Modelo A.I.D.A. se le ha incluido una nueva etapa entre la fase de Deseo y la fase de Acción, esta etapa la denominamos CONFIANZA, es el punto en el cual el receptor de la acción o cliente, aún, manifestando el interés por la propuesta formulada, presenta dudas u objeciones que el comercial debe dar respuesta para iniciar la acción de compra.

La representación gráfica del modelo formulado es;



*Figura 20. Modelo A.I.D.A. Fuente: Adaptación del autor de Thompson 1986*

Las posibles decisiones que puede tomar el interlocutor están estrechamente asociadas con los estados mentales en cada una de las fases del proceso de interacción.

Mientras que las etapas mentales son procesos psicológicos, las decisiones del posible cliente son indicaciones de comportamientos que se representan mediante expresiones de comunicación verbal o no verbal.

Por ejemplo, cuando se capta la atención y el interés normalmente la persona realiza indicaciones en su proceso comunicativo de que está dispuesto o abierto a seguir escuchando la conversación.

El comprender las partes que componen el modelo formulado o modelo A.I.D.A., proporciona una amplia base para adaptar sus propios comportamientos del comercial a la situación; y esta adaptación a la situación, es la clave del éxito en la actividad comercial, según este modelo.

## LIMITACIONES DEL MODELO FORMULADO

En general la teoría del modelo AIDA para la formación comercial tiene tendencia a desarrollar una estructura de comunicación y relación más

orientada hacia el propio comercial o impulsor de la acción que hacia el cliente, tiende como el modelo anterior el uso excesivo de expresiones estandarizadas.

Esta estandarización se manifiesta en que todo lo que el comercial realiza va encaminado a conseguir, primeramente, la atención después despertar el interés luego estimular el deseo y finalmente incitar a la acción.

### **MODELO S.P.I.N.**

Este método consiste, como alguno de los anteriores, en que el comercial o impulsor de la acción analiza la situación del cliente mediante preguntas para detectar qué necesita y presentar los beneficios de la oferta que satisfacen ese o esos requisitos detectados.

El Método S.P.I.N. es una técnica desarrollada a principios de los años 90 y la implantó la compañía Xerox. Se basa en preguntar para averiguar las necesidades del cliente y presentarle a continuación los beneficios de la oferta que resuelve o dan respuesta a esas necesidades.

SPIN es la abreviatura de los cuatro pasos que componen el método:

S	SITUACIÓN	<p>El impulsor debe obtener la información básica sobre el Receptor, (actividad de su empresa, tamaño, tendencias,.) que le permita determinar su coyuntura.</p> <p>La mayor parte de este trabajo puede realizarse con una acción de prospección previa, utilizando las fuentes de información disponibles y así en el momento de la entrevista con el Receptor (cliente), el Impulsor sólo plantea las preguntas concretas que no haya podido localizar previamente.</p>
---	-----------	--

P	PROBLEMA	Una vez que el Impulsor ha detectado la situación general del Receptor, debe identificar cuál es la dificultad o situación problemática que afronta, de nuevo utilizando preguntas.
I	IMPLICACIÓN	Una vez detectado el problema, el paso siguiente es identificar la importancia que tiene para el Receptor. Esto requiere preguntar por las consecuencias ( <i>¿hasta qué punto reduce sus beneficios, sus ventas, pérdida de clientes...</i> ) esto hace que el Receptor sea más consciente de la necesidad de resolver su problema.
N	NECESIDAD	Necesidad del beneficio propuesto; el último paso de este método consiste en hacer preguntas que sugieran como la propuesta del Impulsor puede resolver el problema del Receptor.

*Tabla 9. Modelo SPIN. Fuente: Elaboración propia*

Siguiendo estos pasos, se consigue despertar el interés del Receptor y conocer sus necesidades reales, por lo que se puede proponer una oferta a medida de las necesidades con garantías de éxito.

### **MODELO DE SUPERACIÓN DE BARRERAS**

El modelo de superación de barreras se comprende muy bien si nos imaginamos una serie de barreras u obstáculos de diferente altura, estas barreras se establecen en la mente del cliente, una en cada momento y cada una de ellas representa algo relacionado con sus deseos o necesidades.

Los programas de capacitación basados en este modelo se concentran en establecer previamente, una serie de preguntas al interlocutor donde la respuesta de este sea Si o No o muy breves. Así mismo, se van realizando las

preguntas según la secuencia establecida y cada respuesta por parte del interlocutor supera la barrera a una cuestión concreta.

Por ejemplo, en este modelo las rutinas de lenguaje pueden ser:

*E: le preocupa del futuro del planeta (a todos nos preocupa)*

*R: si por supuesto*

*E: ¿cree que se podrían hacer cosas para evitarlo?*

*R: si por supuesto*

*E: Cree que usted también puede hacer algo para ayudar?*

*R: si creo que podría*

*E: ¿Piensa que podría ayudar a solucionar el problema del futuro del planeta?*

*R: si creo que si podría*

*E: Entonces, porque no se asocia a Greenplus y pone su pequeño granito de arena....*

Este modelo se sustenta en la teoría de la Disonancia Cognitiva. El concepto fue formulado por primera vez en 1957 por el psicólogo estadounidense Leon Festinger en su obra *A theory of cognitive dissonance*. La teoría de Festinger plantea que, al producirse esa incongruencia o disonancia de manera muy apreciable, la persona se ve automáticamente motivada para esforzarse en generar ideas y creencias nuevas para reducir la tensión hasta conseguir que el conjunto de sus ideas y actitudes encajen entre sí, constituyendo una cierta coherencia interna. (Ovejero, 1975)

Cuando experimentamos tensión o incomodidad por la existencia de dos ideas incompatibles, como las expuestas en la conversación anterior, trataremos de eliminarla o de evitar la situación e informaciones que puedan aumentarla. Es decir, intentaremos reducir la disonancia. Para reducirla podemos hacerlo de varias maneras como cambiar la conducta, alterar el ambiente o añadir nuevas informaciones y conocimientos.



Seguendo este modelo al cliente le resulta muy difícil volver hacia atrás en las afirmaciones propuestas por lo que el comercial consigue el objetivo marcado de la venta.

## **2.6.2. TÉCNICAS CENTRADAS EN EL CLIENTE O RECEPTOR DE LA ACCIÓN**

### **MODELO DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES**

El psicólogo Strong (1925 citado en Thompson 1986) anticipa el modelo de satisfacción de necesidades o deseos como una teoría de venta. Insistió en la importancia de hallar puntos de anclaje por medio del análisis del producto/servicio a comercializar y relacionando estos puntos con las necesidades del cliente y logrando así la satisfacción de la propia necesidad.

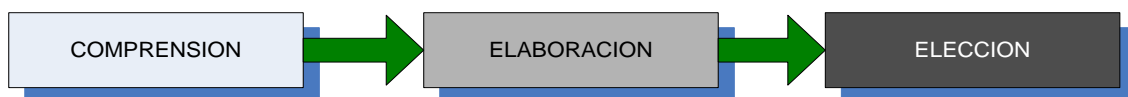
Actualmente este modelo también se denomina venta orientada al cliente, en contraste con los sistemas anteriores que tienden a ser situaciones controladas por el comercial.

Para poder aplicar este modelo es necesario comprender totalmente el punto de vista del interlocutor, y el método para hacerlo es interesarse por identificar las necesidades del propio cliente. Esto es venta a baja presión, con resultados de alta presión.

La psicología nos indica que la mayor motivación es aquella que proviene del interior del individuo. Las motivaciones intrínsecas son siempre las más importantes, porque provienen netamente del individuo. A menudo, con los factores extrínsecos, el individuo tiende a hacer algo por la presión que se está ejerciendo sobre él, y no porque realmente lo desee.

No es viable decir al interlocutor que éste necesita tal o cual elemento a causa de ciertas ventajas, sino que es más efectivo que el interlocutor descubra por sí mismo estos puntos o ventajas y los interiorice en su propia mente, ya que los hace suyos y es más fácil alcanzar el acuerdo.

La estructura gráfica del modelo puede representarse:



*Figura 21. Modelo de Satisfacción de Necesidades según Strong (1925 en Thompson 1986) Fuente: Adaptación propia.*

COMPRENSIÓN	<p>Desde un primer momento el cliente -receptor debe “comprender” la nueva situación que la intervención del comercial-Impulsor le provoca.</p> <p>Cualquier decisión sobre la compra o adquisición conlleva cambios.</p> <p>Los comerciales-impulsores más expertos y observadores saben de la importancia de esta etapa y dedican más tiempo a ella que a las otras dos.</p>
ELABORACIÓN	<p>Una vez el cliente-receptor ha “comprendido”, entonces “elabora” vías de posible actuación, alternativas que den respuesta a la nueva situación planteada.</p> <p>Si el comercial-impulsor no ha invertido suficiente tiempo en la fase anterior el Receptor tiene graves dificultades en esta etapa.</p>
ELECCIÓN	<p>En la etapa final el cliente-receptor examina y pondera las alternativas entre ellas la que ha presentado el comercial-impulsor y “escoge” aquella que, según su opinión, da mejor respuesta al nuevo planteamiento.</p>

*Tabla 10. Modelo Satisfacción de necesidades. Adaptación propia.*

A primera vista parece algo relativamente fácil de conseguir, sin embargo, es una tarea extremadamente difícil ya que hay que estar muy atento a las respuestas del interlocutor.

Como las necesidades y experiencias moderan la perspectiva, cada persona hace frente a una situación o a un problema determinado de formas diferentes.

El empleo de puntos concretos, puntos de anclaje, en lugar de puntos generales, obliga a orientarse constantemente hacia el interlocutor, hay que dirigir la comunicación al problema o necesidad del interlocutor, pero este proceso no se deduce necesariamente que el mismo haya de ver el problema como nosotros lo interpretamos, las necesidades y la experiencia predispone a cada persona de una manera particular.

El resolver problemas de una forma determinada tiende a predisponernos a resolver un nuevo problema de la misma forma. La identificación de las necesidades y la predisposición de respuesta suelen ser las mayores limitaciones de este modelo.

#### LIMITACIONES DEL MODELO

Este modelo se desarrolló, principalmente, para explicar la reacción del consumidor. La mayoría de los programas de capacitación que se basan en el modelo de satisfacción de necesidades, consideran el proceso de interacción comercial como lo hizo Strog (1925 citado en Thompson 1986)).

Por ejemplo, un comercial parte de la suposición de que cuando las personas adquirimos o compramos cualquier elemento, como un coche, es para satisfacer las diversas necesidades de comodidad, seguridad, protección, identificando estos motivos o necesidades se les da forma en la conversación comercial como pautas para anclar las principales necesidades de compra para ese coche en concreto.

El problema reside que se acaba tratando igual a todos los interlocutores; es un sistema muy elemental para identificar necesidades.

Este modelo de satisfacción de necesidades contribuye a destacar el hecho vital de que todos somos influidos a través de las necesidades y que nos movilizamos para satisfacerlas.

## MÉTODO PICARD

El Modelo PICARD, es el acrónimo de la primera palabra de cada una de las fases que lo componen, **P**reparación, **I**niciación, **C**onocimiento, **A**rgumentación, **R**emate y **D**espedita.

P	PREPARACIÓN	Preparación de la entrevista de ventas
I	INICIACIÓN Y CONTACTO	Establecimiento del contacto, romper hielo
C	CONOCIMIENTO	Conocimiento y exploración de lo que el cliente necesita
A	ARGUMENTACIÓN	Argumentación y tratamiento de las objeciones
R	REMATE	Empuje psicológico para que el cliente decida
D	DESPEDITA	Cierre de la acción

*Tabla 11. Modelo PICARD. Fuente: Elaboración propia.*

Este modelo, nos introduce en un nuevo concepto en las técnicas de actuación comercial, ya que propone la acción como un proceso secuencial a seguir, en el que en cada fase del proceso el comercial debe desarrollar diferentes habilidades para alcanzar el éxito.

El objetivo ahora ya no es simplemente vender, sino iniciar y consolidar un proceso continuo de beneficio mutuo en el que el cierre de una operación se interpreta como el inicio de la siguiente (Final-Inicio). Es decir, en la venta actual, la idea es que el ciclo no se cierre nunca.

Incluye una primera fase de Preparación en la que el comercial debe conocer de antemano. El comercial-impulsor se convierte así en un profesional orientado hacia el cliente que tiene como objetivos prioritarios satisfacer las necesidades de éste y obtener a la vez la máxima rentabilidad de su gestión. Sabemos también que en la venta no existen verdades absolutas, sino una metodología que en la mayoría de los casos funciona, pero tampoco de manera infalible.

Así, estudios recientes en el terreno comercial coinciden en señalar que el vendedor eficaz presenta los siguientes rasgos distintivos:

- Utiliza de forma productiva la información antes de asistir a la entrevista para definir el objetivo de la misma y las ayudas que necesitará.
- Dedicar el tiempo necesario para determinar quién/es son sus interlocutores con poder de decisión sobre el objetivo trazado, qué actitud muestran y cuáles son sus habilidades.
- Conecta las necesidades con las ventajas diferenciales que su oferta comporta, aclarando -no venciendo- las cuestiones -no las objeciones- que el comprador plantee antes de hacer su elección.
- Propone acuerdos siempre dentro de la perspectiva Gano-Ganas, que es la moderna concepción de la negociación eficaz (Win-Win). Modelo propuesto por (Ury y Ficher, 2011) en su libro *Obtenga el sí*.
- Trabaja sobre la información generada y lo hace después de la visita al margen del resultado obtenido y retroalimentando la fase de preparación de la próxima que deba realizar.

Por tanto, el modelo PICARD nos propone que la acción del comercial-impulsor, fundamentalmente, debe verse como habilidades que se fundamentan en la investigación, la comunicación, la habilidad en formular preguntas y saber escuchar y en la exploración de necesidades.

Tomando en cuenta los tópicos abordados en la presente introducción, y en concordancia con la idea de que la propuesta de Gimnástica del Talento como instrumento para el desarrollo profesional pretende mejorar la satisfacción de la persona y su autoestima, minimizar el estrés frente al entorno cambiante y competitivo y fortalecer el equilibrio psicológico, se concretan las siguientes ideas:

- Existe una alta demanda de profesionales comerciales para la incorporación al mercado laboral.
- Se observa un alto impacto de la actividad comercial y relacional para la competitividad empresarial
- Existe la necesidad de definir un modelo de intervención educativa que integre no sólo la adquisición de conocimientos, sino el desarrollo de las habilidades críticas para el éxito en el sector profesional.
- Existe la necesidad de una fundamentación metodológica para la integración de la formación dual en el ámbito objeto de investigación.

## **CAPITULO III:**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. POSICIÓN DEL INVESTIGADOR.**

La formulación del problema de esta investigación se basó en un proceso de elaboración con matices propios, fundamentado en la experiencia e inquietud del propio investigador, siguiendo el proceso de concretar los diversos enfoques teóricos existentes sobre el problema, las cuales han sido recogidos en apartados anteriores.

La experiencia personal y profesional del investigador en el diseño e impartición de programas comerciales, el intercambio de ideas y contrastes con otros colegas, la revisión de material sobre el estado de la cuestión y las sugerencias propuestas por la dirección de tesis, han permitido constatar su idoneidad y la concreción del tema de investigación para hacer viable la misma.

**La investigación propuesta en la tesis que ahora se presenta secuencialmente se justifica por la necesidad de desarrollar nuevos modelos de entrenamiento para personas que deseen desarrollar su actividad profesional en este campo, de la comercialización y las ventas, dada la alta demanda de dichos perfiles profesionales por el sector empresarial, ante lo cual se presenta la metodología de Gimnástica de Talento para la mejora el rendimiento y resultados de los profesionales objeto de este estudio.**

Actualmente, como ya se ha analizado desde el punto de vista teórico, se consideran los procedimientos de formación formales, implantados por INCUAL, en la materia, (Familia Profesional de Comercio y Marketing y Familia de Gestión Comercial y de Ventas) eficaces para la adquisición de los conocimientos teóricos y conceptuales necesarios para desempeñar correctamente la profesión de comercial o vendedor. Si bien es cierto que el conocimiento ha de ser un requisito necesario, pero este no suficiente, ya que, en concreto al ser una actividad de comunicación y relación humana, las habilidades juegan un papel determinante en el éxito o fracaso de la propia actividad.



Si bien se sabe, que a lo largo de la historia el concepto de aprendiz, para un oficio, en la que los derechos que tenía al incorporarse en alguna profesión era que el maestro o los miembros de la comunidad, en su caso, estaban obligados a hacer aprender el oficio al propio aprendiz (Alighiero Manacorda, 1987). El aprendizaje tradicional se fundamenta en la experiencia y, en este caso, actividad comercial también. Hay resultados de éxito a largo plazo en los sujetos que desarrollan actividad comercial, en base a la propia experiencia, al igual que en el resto de profesiones donde la habilidad es un factor determinante. (Alighiero Manacorda, 1987)

### **3.2. PREGUNTAS INVESTIGACIÓN. OBJETIVOS**

Para intentar dar respuesta a estas situaciones se proponen las siguientes preguntas y objetivos:

#### **Preguntas de investigación**

Nos proponemos varias preguntas de investigación relacionadas con la identificación y medición del perfil competencial de las personas objeto de estudio y tres preguntas de investigación relacionadas con el diseño de programas de formación y entrenamiento para mejorar dichas competencias denominado Gimnástica del Talento.

- a) ¿Sería posible definir, construir y manifestar una estructura de habilidades y competencias básicas comerciales y relacionales para el desempeño efectivo de la profesión objeto de investigación? ¿Es posible construir un Mapa de Competencias?
- b) ¿Con qué medio, instrumento o herramienta sería posible identificar de manera pertinente el perfil competencial de las personas que desempeñan la profesión comercial y relacional en entornos sociolaborales?
- c) ¿Cuál sería la estructura de correlación de competencias con cada una de las fases del Modelo de los Nueve Pasos (propuesto en la

investigación), es decir, qué competencias son críticas en cada una de las fases del modelo?

- d) ¿Qué intervención formativa podría mejorar los indicadores de actividad, rendimiento y mejora de las competencias de comunicación y relación en los sujetos objeto de estudio?
- e) ¿Qué grado de mejora del desempeño profesional es posible alcanzar con un diseño de formación y apoyo siguiendo el modelo de los nueve pasos?
- f) ¿El modelo de formación y entrenamiento competencial, Gimnástica del Talento podría capacitar más positivamente a los profesionales del sector para dar respuesta a las demandas y requerimientos del mercado sociolaboral?

Con el fin de dar respuesta a las preguntas se proponen los siguientes objetivos:

**Objetivos Generales**, relacionan con las preguntas de la investigación, el primer objetivo general relaciona con el perfil de competencias del sujeto objeto de investigación y con las tres primeras preguntas, (a,b y c) y el segundo objetivo general relaciona con el programa de formación y con las tres últimas preguntas (d,e y f).

1. Analizar y diseñar una herramienta de medición e identificación de las competencias críticas para el desempeño efectivo de la actividad comercial y relacional.
2. Contrastar, estudiar y evaluar la efectividad del entrenamiento, Gimnástica del Talento, al desarrollo de las competencias y habilidades necesarias para desempeñar la actividad profesional de manera efectiva en entornos laborales.

Los **objetivos específicos** que se proponen, y que están íntimamente relacionados con los dos objetivos generales, los cuatro primeros objetivos específicos relacionan con el primer objetivo general y los cuatro últimos objetivos específicos relacionan con el segundo objetivo general.

Esta estructura de relación entre preguntas, objetivos generales y objetivos específicos permite la integración gradual del objeto y el eje de la propia investigación.

**Los objetivos específicos son los siguientes:**

1. Comprender y describir el estado de situación actual en materia de formación y desarrollo de las competencias como ejes clave de la formación comercial.
2. Identificar las competencias y habilidades críticas para el éxito profesional, así como su nivel de requerimiento para el desempeño efectivo de la actividad.
3. Relacionar cada una de las competencias y habilidades críticas para la actividad con el modelo de los nueve escalones o nueve pasos.
4. Desglosar la competencia de comunicación y su relación con las respectivas conductas operativas y observables para su posterior medición.
5. Diseñar y aplicar el cuestionario de Habilidades Básicas Comerciales (HABACO) antes de la intervención educativa a una muestra representativa.
6. Realizar la intervención educativa a la muestra seleccionada, aplicación de la Gimnástica del Talento y Aplicar el cuestionario de Habilidades Básicas Comerciales (HABACO) después de la intervención educativa.
7. Analizar los resultados teniendo en cuenta el estudio correlacional y diferenciales obtenidos de la aplicación del cuestionario de Habilidades Básicas Comerciales (HABACO) pre test y post test.
8. Validar el modelo de formación y entrenamiento competencial Gimnástica del Talento para contrastar si hay modificaciones significativas entre el pre test y el post test

Dado que la formulación del problema de investigación constituye una parte importante de la investigación ya que supone un proceso reflexivo de análisis, síntesis y concreción, y por otra, de éste proceso parten los objetivos e hipótesis y por ende el resto del proceso investigativo, es menester concretar que el tema central que se constituye en el eje organizativo de la presente tesis

es el diseño y evaluación de un modelo de entrenamiento de talento denominado “Gimnástica del Talento” para la mejora del desempeño en entornos sociolaborales. En este sentido, el presente trabajo tiene un principio innovador, por cuanto no existen a la fecha estudios que nos indiquen la bondad de un programa específico de entrenamiento en entornos relacionales, comerciales o de ventas.

### **3.3. HIPÓTESIS**

**De lo anterior, se deprecian las siguientes hipótesis de investigación**

- i. Si es posible diseñar un instrumento de medición del perfil competencial de manera pertinente, entonces podremos diseñar un modelo formativo con el que sería posible dar respuesta efectiva a las necesidades y expectativas del entorno sociolaboral.
- ii. Si este modelo formativo conlleva el ejercicio de un carácter operativo en el desempeño de la actividad y es medible en el sujeto, entonces podemos saber cómo adecuar la mejora a los diferentes colectivos profesionales (estudiantes y profesionales con más o menos experiencia) con el fin de actuar en cada uno de ellos con la mayor eficacia posible
- iii. Si los resultados obtenidos son valiosos y significativos en relación a la mejora de los desempeños, entonces podemos proponer su transferencia y adecuación del modelo formativo de estas familias profesionales en otros entornos no formales y formales que atienden a procesos similares de aprendizaje y formación competencial.

### **3.4. ENFOQUE, PROCESOS Y FASES DE LA INVESTIGACIÓN.**

El enfoque metodológico del presente estudio se plantea de tipo analítico y cuasiexperimental, un proceso exploratorio con el fin de concertar en instrumentos operativos y de concreción material, lo que permitió ejercer el mayor control de manipulación intencional entre las variables estudiadas, un control de constancia sobre todas aquellas variables extrañas o contaminadoras que pudieran actuar conjuntamente con la variable independiente, produciendo un resultado sesgado en la variable dependiente, aunque sin aleatorización ni grupo control ya que el grupo estaba previamente formado.

Se ha utilizado una triangulación de diferentes métodos de carácter cualitativo, como el estudio Delphi, el Panel de Expertos y de carácter cuantitativo como la construcción del cuestionario competencial habilidades básicas comerciales.

En un primer paso se identificaron desde un punto de vista teórico las competencias clave para el éxito profesional, qué demanda el mercado laboral y cómo se integran esas competencias en el proceso comercial, mediante Focus Group y panel de expertos, luego se identificaron las competencias en los sujetos objeto de investigación mediante el cuestionario habilidades básicas comerciales (HABACO), se procedió al entrenamiento para la potenciación de las competencias necesarias a través de la aplicación de la metodología propuesta de Gimnástica del Talento, y, finalmente, se aplicó nuevamente el cuestionario de habilidades básicas comerciales (HABACO) a fin de medir el rendimiento obtenido por parte de los sujetos tras la intervención. A continuación, se presenta de forma gráfica lo explicado.

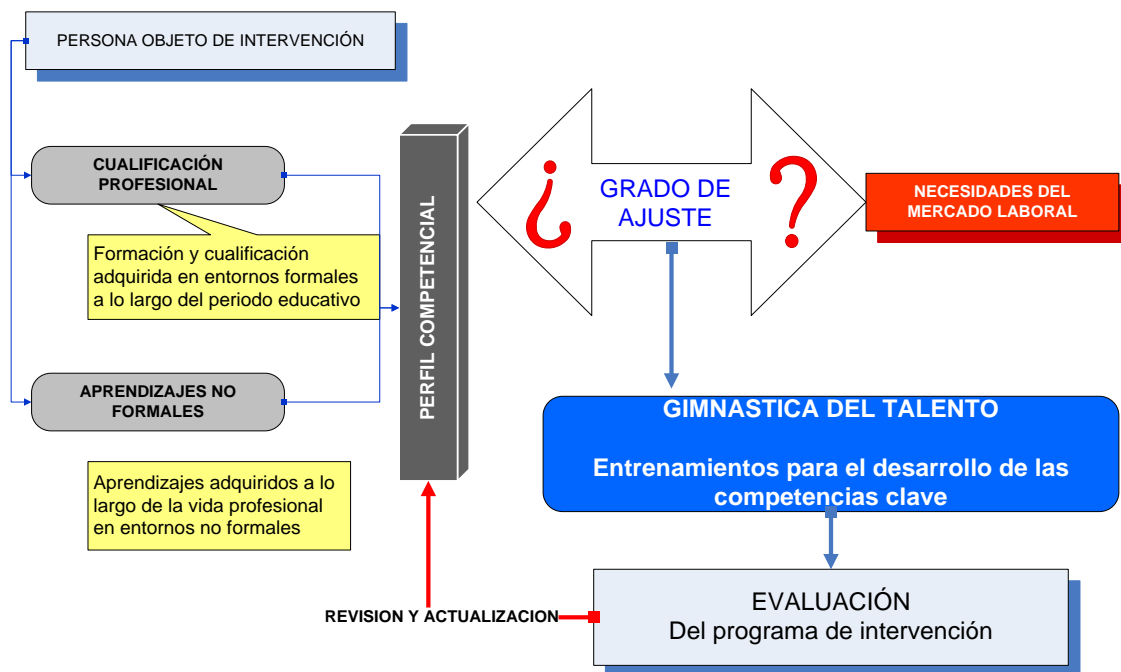


Figura 22. Metodología general. Fuente: Elaboración propia del autor.

Por otro lado, se consideró imprescindible contrastar lo enunciado en los diversos textos consultados con entrevistas a fuentes directas de diversa procedencia, los cuales garantizan la confiabilidad de la información por erigirse en los actores naturales del proceso. En este sentido mantuvimos entrevistas estructuradas y técnicas cualitativas grupales con los responsables de recursos humanos de empresas españolas para identificar la demanda del mercado sociolaboral actual.

Dentro de las metodologías cualitativas como modelos de trabajo y técnica para la obtención y análisis de los datos, se destaca por su gran uso y múltiples áreas de aplicación los denominados *focus group*, también llamados “grupos de discusión” o “entrevistas de grupo”. La modalidad *focus group* constituye una técnica de investigación cualitativa ampliamente difundida en diversos ámbitos de la investigación en psicología, pedagogía, sociología y campos del marketing.

El denominador común de la técnica consiste en reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes, opiniones y reacciones frente a un tema concreto. El modelo clásico de *focus group* implica a un grupo de entre seis y doce participantes, sentados en círculo, en torno a una mesa, en una

sala preferiblemente amplia y cómoda. Los grupos de discusión, además, cuentan con la presencia de un moderador, encargado de guiar la interacción del grupo e ir cumplimentando los pasos previstos para la indagación. (Clemente, 1992)

Se pretende que las preguntas sean respondidas en el marco de la interacción entre los participantes del grupo, en una dinámica donde estos se sientan cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. La duración promedio es de noventa a ciento veinte minutos.

Aunque no es objetivo de esta tesis doctoral, si vamos a comentar con mayor detalle las ventajas e inconvenientes de utilizar esta técnica de investigación cualitativa para la identificación del perfil competencial ideal demandado por las necesidades del mercado laboral para el puesto de trabajo de comercial o vendedor.

Las entrevistas de grupo son ventajosas en tanto pueden conseguir información confiable con costos mucho menores que otras herramientas de investigación tradicional, como grandes encuestas o envíos masivos de información, tal vez sea ésta una de las razones principales por las cuales su uso se ha ido incrementando con el tiempo (Clemente, 1992).

Además, la interacción propia de estos grupos de discusión puede generar nuevas ideas o conexiones en base a comentarios que en un primer momento podrían parecer azarosos, y que pasarían desapercibidos en modelos cuantitativos de preguntas cerradas.

(Edmunds, 1999) indica que el gran aporte de la metodología del *focus group* reside en ser una poderosa herramienta de investigación sobre cómo las personas atribuyen significados respecto de un tema, idea o concepto. El amplio abanico de información que ofrece permite que el *focus group* funcione como una excelente herramienta en estudios preliminares o combinado con otros métodos.

Por otra parte, también afirma que la mayor desventaja de un *focus group* reside en la necesidad de personal muy entrenado para el manejo del

grupo y el análisis de los resultados y el registro y análisis de los datos es altamente complejo.

Esta técnica implica tres pasos lógicos y metodológicos centrales:

- Paso 1. El reclutamiento de los participantes
- Paso 2. La moderación del grupo
- Paso 3. Análisis de datos y elaboración de conclusiones.

### **3.4.1. PROCESO DE ACTUACIÓN GRUPO DE EXPERTOS**

La selección de los participantes debe cuidar especialmente los criterios de inclusión y exclusión del estudio, así como también una distribución equitativa intra-grupo, este paso es de suma importancia ya que se puede correr el riesgo de trabajar con grupos demasiado homogéneos o heterogéneos; que no permitan una obtención medianamente confiable de datos de estudio y el establecimiento de ciertas tendencias y reacciones generalizables a la población de estudio (Clemente, 1992)

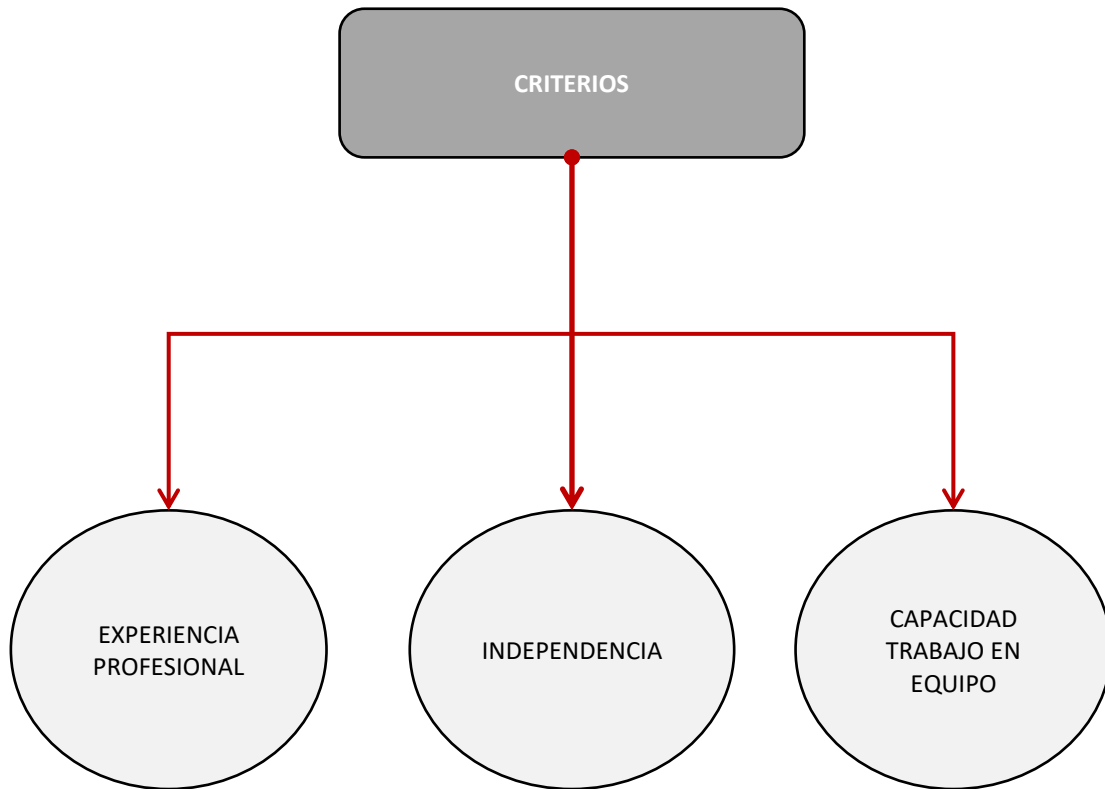
En el caso del reclutamiento de los participantes para la realización del *focus group*, los criterios de selección se basaron en el hecho de ser participantes representativos en el objeto de investigación, ser expertos en Recursos Humanos o en la Selección de personal. El focus group realizado en la investigación de esta tesis puede asimilarse al Panel de Expertos ya que los participantes constituyen un grupo de especialistas independientes y reputados en los campos concernientes en el programa a evaluar, al que se reúne para que aporten su juicio sobre el objeto de investigación.

Los criterios para la selección de los expertos fueron:

- La experiencia profesional en el campo de actuación, los expertos deben ser sujetos muy cualificados en el área objeto de evaluación y reconocido por sus pares.
- La independencia del experto respecto al programa que se va a evaluar, el evaluador no puede ser juez y parte



- La capacidad de trabajo en equipo, de escuchar a los demás, de mentalidad abierta.



*Figura 23. Criterios de selección de participantes para el focus group.*

*Fuente: Elaboración propia del autor.*

El marco de investigación propuesto nos propone optar por dos perfiles clave para los participantes; por un lado, los responsables de las empresas y/o mandos directos de los perfiles objeto de investigación, (Responsable de Recursos Humanos, Director de Ventas) y por otro los profesionales que se dedican a la selección de personal ya que están muy familiarizados con las competencias profesionales que demandan los propios entornos sociolaborales

El grupo final se compone de:

- Dos Responsables de Recursos Humanos, 1 de empresa industrial 1 de empresa de servicios.

- Dos Directores de Ventas: 1 de empresa industrial y 1 de empresa de servicios
- Un responsable de selección especialista en perfiles comerciales.

Antes de comenzar con el propio *focus group*, se envía a los participantes del mismo, documentación con preguntas previas a fin de preparar y unificar criterios, y para avanzar lo máximo posible antes de la reunión operativa con los expertos indicados.

En este punto de la investigación, intercalamos a la metodología de investigación cualitativa, *focus group*, la técnica de investigación Delphi, ya que nos permite contactar y enmarcar el objeto de investigación previo a la reunión operativa del propio grupo de trabajo.

Previo al *focus group* se implementó el método Delphi, que se clasifica como uno de los métodos generales de prospectiva, que busca acercarse al consenso de un grupo de expertos con base en el análisis y la reflexión de un problema definido (Landaeta, 2002). El método Delphi permite la estructuración del proceso de comunicación grupal y de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. Consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes, por lo tanto, la capacidad de predicción de la Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos. (Landaeta, 2002)

Las preguntas se refieren, por ejemplo, a las probabilidades de realización de hipótesis o de acontecimientos con relación al tema de estudio (que en nuestro caso sería la identificación de las competencias y habilidades críticas para la cualificación de la profesión comercial en entornos globales).

### 3.4.2. FASE 1 ESTUDIO DELPHI CON GRUPO DE EXPERTOS

Con este fin se envía a los expertos los siguientes documentos y cuestiones:

- a) **PRIMER DOCUMENTO:** Listado de las competencias de comunicación y relación propuestas por el autor de esta tesis para su validación como competencias clave en un óptimo Talento Comercial

a. **Pregunta 1.** *Según su opinión y experiencia, ¿podría clasificar y/o validar el listado de las siguientes competencias en orden de criticidad para el éxito en el puesto de trabajo en actividad comercial?*

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA
COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA	<i>Habilidad para expresar opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito y canalizar de forma clara y comprensible ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.</i>
COMUNICACIÓN NO VERBAL	<i>Habilidad de utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal.</i>
ESCUCHA ACTIVA	<i>Habilidad para escuchar de manera activa, demostrando tomar notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.</i>
PERSUASIÓN	<i>Tener la habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes</i>

<i>RESOLUCIÓN</i>		<i>Eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa.</i>
<i>IMPACTO</i>		<i>La habilidad para generar y mantener una primera impresión favorable en los demás.</i>
<i>SENSIBILIDAD INTERPERSONAL</i>		<i>Habilidad para mostrar que se es consciente de los demás y del entorno, así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás.</i>
<i>ATENCION AL CLIENTE</i>	<i>AL</i>	<i>Habilidad para percibir las necesidades y demandas de los clientes y ser capaz de satisfacer de forma razonable con el menor coste posible</i>
<i>CONTROL EMOCIONAL</i>		<i>Es la capacidad que nos permite controlar a nosotros mismos nuestras emociones en situaciones complejas y que no sean estas las que nos controlen.</i>
<i>PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN</i>	<i>Y</i>	<p><i>Habilidad para organizar eficazmente la propia agenda de trabajo y actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo profesional y personal de la forma más eficaz posible.</i></p> <p><i>Planificar y organizar significa que se estudian previamente los objetivos y acciones, y se sustenten los actos no en intuiciones sino</i></p>

	<i>poniendo en marcha algún método o plan previo.</i>
<b>ENERGÍA</b>	<i>Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido, capacidad para trabajar duro.</i>
<b>SOCIABILIDAD</b>	<i>Habilidad para interactuar sin esfuerzos con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales.</i>

*Tabla. Elaboración propia del autor.*

**Pregunta 2.** *¿Qué competencias, en su opinión, eliminaría o incorporaría a las anteriores?* (Con el objetivo de comprobar si hubiera alguna competencia que no esté incluida en la propuesta o de las incluidas si hay alguna que no sea relevante)

b) **SEGUNDO DOCUMENTO.** Como la venta es un proceso estructurado en el que hay que desarrollar una serie de pasos secuenciales y relacionados, propongo la estructuración del proceso de ventas en el **MODELO DE NUEVE ESCALONES o NUEVE PASOS**

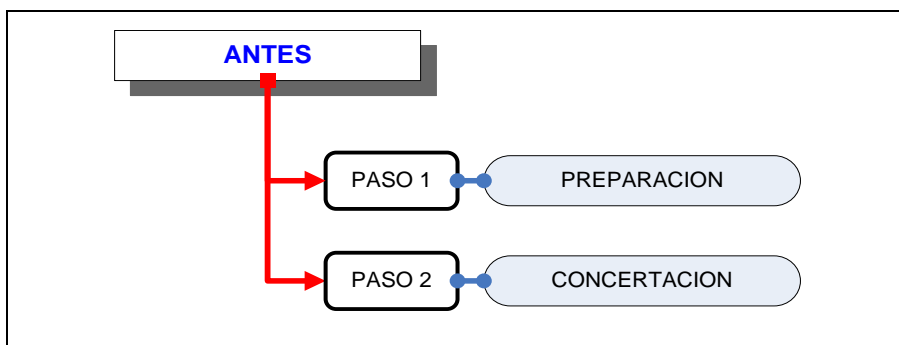
- a. Pregunta: ¿Antes de la entrevista de ventas, es posible que haya que realizar una preparación de la misma y una concertación comercial de la propia entrevista? ¿Cuál es su opinión?
- b. Durante la entrevista de ventas, ¿es posible que haya que realizar los siguientes pasos o actividades?
  - i. primero; realizar el saludo a la otra persona, lo que se denomina primer encuentro, una vez saludado, comenzamos a preguntar al cliente, es decir sondeamos sus necesidades y una vez detectadas es

cuando pasamos al siguiente paso que es la argumentación comercial del producto servicio. El cliente es posible que nos plantee alguna objeción en algún momento de la conversación, por lo que debemos tratar la objeción y negociar un acuerdo, si este se consigue o no se materializa, debemos cerrar la entrevista y despedirnos reformulando los acuerdos o definiendo los siguientes pasos a dar. ¿Cuál es su opinión?

- c. Después de la entrevista de ventas, lo más adecuado es que el sujeto evalúe su propia actuación con el fin de corregir, mejorar o consolidar conductas para la mejora profesional, es decir, que se autoevalúe en el desempeño de la propia entrevista y, ya, por último, hacer un seguimiento de la actividad. ¿Cuál es su opinión?

**Pregunta 3.** Si entendemos el concepto de **proceso** como nos informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE) como el concepto que describe la acción de avanzar o ir hacia adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesarias para concretar una operación artificial.

*Siguiendo esta definición de proceso; ¿podríamos considerar la venta como un proceso compuesto de etapas con sus propias funciones? Si así fuera; como entiende que debería ser este proceso. ¿El modelo de los nueve pasos que proponemos recoge, según su opinión, las etapas clave del proceso de venta?*



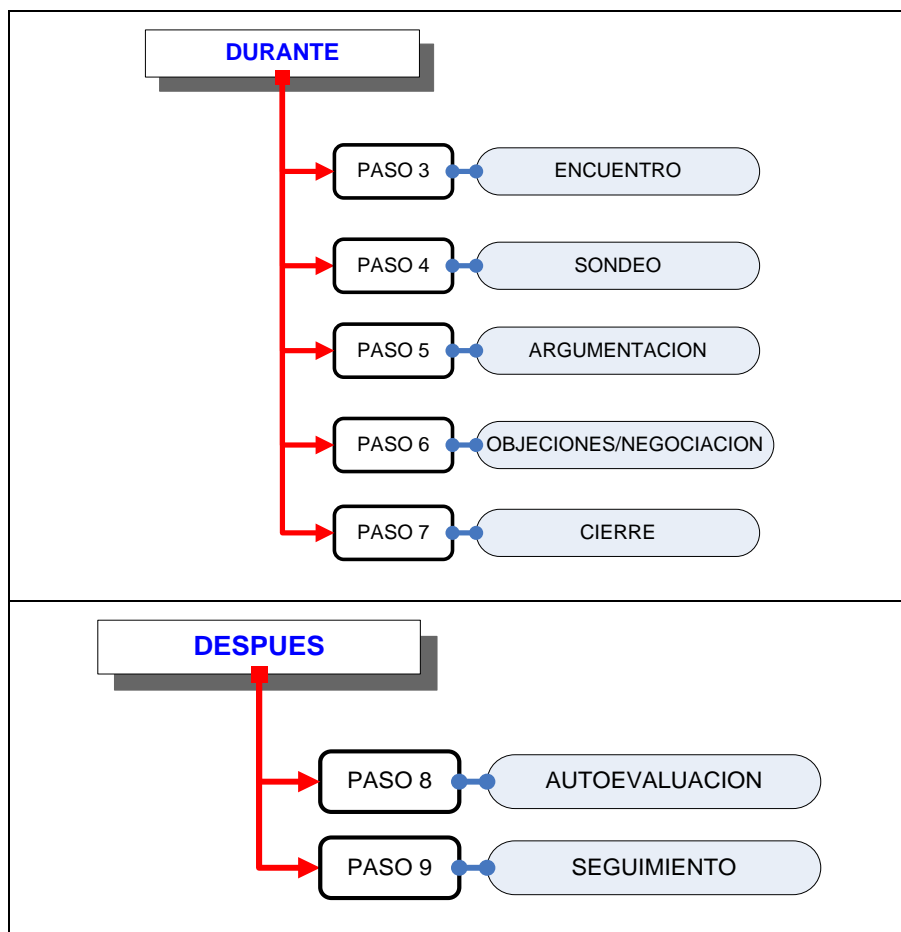


Figura 24. Descripción grafica pregunta 3. Fuente: Elaboración propia del autor.

**Pregunta 4.** ¿Qué indicadores de rendimiento o de desempeño utilizan en su empresa para validar la actividad comercial de sus profesionales?

*Los indicadores de rendimiento son aquellos que hacen referencia a aspectos concretos y cuantificables relacionados con los resultados que obtiene el individuo en su actividad profesional. (Resultados)*

*Los indicadores de desempeño son aquellos que hacen referencia a los comportamientos y actuaciones que realiza el individuo y que producen o dan lugar a los resultados en la actividad profesional. (Comportamientos que dan lugar a los resultados).*

Se les solicitó que enviaran sus respuestas por correo electrónico antes de la reunión del propio *focus*. El objetivo del envío de documentación previa a la realización del propio focus group, permite:

- primero, acotar el espacio de intervención,
- segundo; enmarcar con mayor detalle las hipótesis que se plantearan más adelante y
- por último, sobre todo disponer de un marco de actuación para la realización del propio focus, como nos indica (Landaeta, 1999) en los modelos de aplicación de la metodología Delphi.

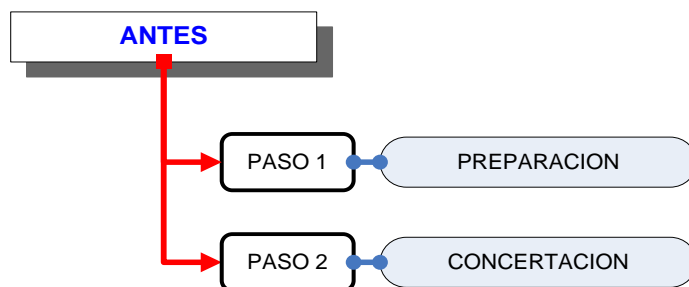
### 3.4.3. FASE 2. FOCUS GROUP (PANEL DE EXPERTOS)

La propuesta de competencias antes de realizar el focus panel de expertos:

1.- Al panel de expertos les propongo la clasificación de competencias en orden de criticidad para el éxito en la actividad comercial y se las agrupo en tres niveles de mayor a menor criticidad: (ver gráfico 36)

- **Competencias críticas de éxito:** Escucha activa, Atención al cliente, Persuasión y Planificación y Organización.
- **Competencias necesarias:** Sensibilidad interpersonal, Resolución, Control emocional, Impacto
- **Competencias básicas:** Comunicación Oral, Comunicación no verbal, Energía, Sociabilidad

2.- El segundo paso fue presentarles el modelo de los nueve pasos en la venta y que definan que competencias son más relevantes en cada uno de los nueve pasos que se estructura la venta. Los resultados obtenidos con el panel de expertos, sobre el proceso de los nueve pasos y las competencias asociadas a cada uno de los pasos del propio proceso, se describe continuación.





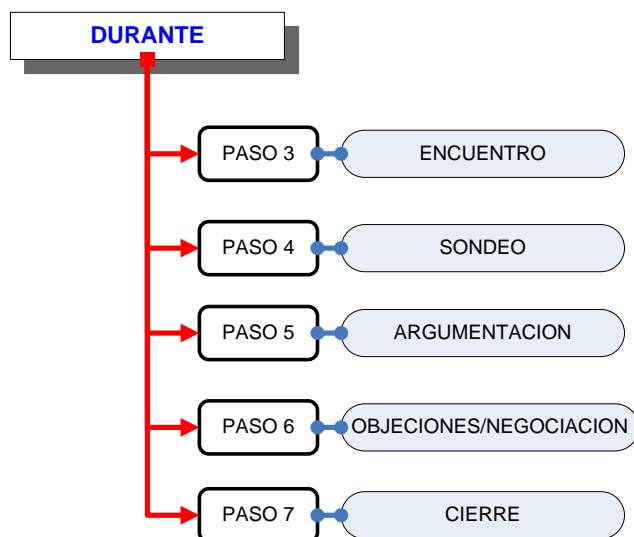
*Figura 25. Descripción grafica pregunta 5. Fuente: Elaboración propia del autor.*

Los expertos, indican que antes de la propia acción de comercialización o de la visita comercial, el profesional debe realizar una preparación de la propia visita, conocer y analizar los aspectos clave de la empresa y del interlocutor, analizar la información histórica y los resultados anteriores, en definitiva, disponer de toda la información necesaria para la entrevista que vaya a realizar.

El paso 2 de CONCERTACIÓN TELEFÓNICA antes de la realización de la propia entrevista comercial, no hay un acuerdo significativo entre los expertos, polarizándose las opiniones, los expertos en el sector servicios, si tienen una mayor intención y atención sobre la concertación telefónica previa y las competencias asociadas a este paso, como la persuasión o la tenacidad, los expertos del sector industrial no ven tan interesante este paso de concertación ya que sus profesionales trabajan con bases de datos ya asignadas y no es tan necesaria para la actividad la concertación telefónica previa a la visita comercial.

Los resultados aportados por el panel de expertos, sobre las competencias en el Paso 1 o paso de Preparación son, competencias críticas; la auto-organización, la atención por los detalles, la capacidad de observación y análisis de información.

ETAPA DURANTE



*Figura 26. Descripción grafica etapa DURANTE. Fuente: Elaboración propia del autor.*

Esta etapa del modelo de nueve pasos, corresponde con la propia entrevista comercial, donde las dos personas implicadas (comercial y cliente) se encuentran físicamente.

La validación de los pasos que compone esta etapa por parte de los expertos es adecuada y similar a la propuesta en esta tesis, si bien encontramos diferentes denominaciones para los pasos de esta etapa.

El Paso 3 de ENCUENTRO lo definen como la parte de la entrevista en que el ejecutivo debe “romper el hielo” y generar una buena “sintonía” con el cliente. En este paso los expertos proponen que las competencias más importantes son la Sensibilidad Interpersonal, la Atención al Cliente, y el Impacto

Paso 4 SONDEO, todos los expertos están de acuerdo en que antes de proponer la oferta comercial, el comercial debe investigar, sondear al cliente sobre las posibles necesidades de compra. Las competencias que proponen en este paso son; la Escucha Activa, la Observación, Capacidad de hacer preguntas e Indagar.

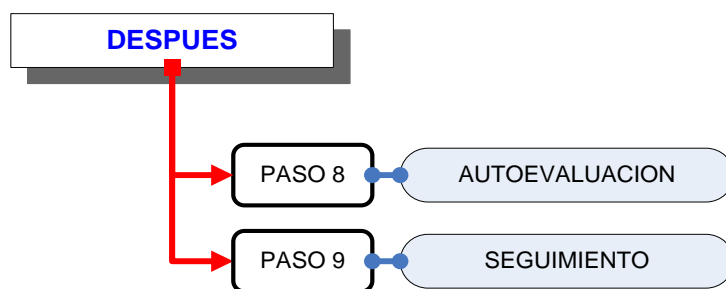
Paso 5 ARGUMENTACIÓN, los expertos indican que una vez que el ejecutivo de ventas detecta los móviles de compra del cliente, que le interesa o no le interesa de nuestra oferta, es cuando debe argumentar, y para ello la

Capacidad de comunicar de una forma persuasiva se convierte en la competencia crítica.

Paso 6 de OBJECIONES/NEGOCIACIÓN, no hay un consenso entre los expertos. Indican que, si bien es el momento en el cual se abordan las posibles objeciones del cliente y mediante la negociación se persigue alcanzar el acuerdo, no hay unanimidad de que este paso sea correlativo con el paso anterior de Argumentación, sino que las objeciones y la negociación puede producirse en cualquier momento de la entrevista. Los expertos proponen que las competencias críticas son el Control Emocional, la Capacidad de Resolución, la Toma de Decisiones y la Capacidad de Negociación.

Paso 7 CIERRE, si hay unanimidad en indicar que es el último punto de la entrevista comercial y sobre todo es el que da sentido a la misma, alcanzar un acuerdo entre ambos, siempre y cuando sea posible. Las competencias propuestas por los expertos son la Capacidad de Tomar Decisiones, la Capacidad de Resolver o Resolución y la Tenacidad en perseguir el objetivo a alcanzar.

#### ETAPA DESPUÉS



*Figura 26. Descripción grafica etapa DESPUÉS. Fuente: Elaboración propia del autor.*

La etapa Después con los pasos 8 y 9 es la que presenta una mayor diversidad en las respuestas de los expertos, ya que, si bien los especialistas en selección de personal tienen muy presente que una de las claves para la mejora profesional continuada es la autoevaluación, en la cual se revise cómo ha sido la entrevista, los puntos fuertes y áreas de mejora para posteriores

entrevistas, etc. Los responsables de empresas manifiestan que es una actividad que está muy vinculada a la propia experiencia del profesional, es decir, a menor experiencia mayor nivel de autoevaluación y a mayor experiencia menor nivel de autoevaluación, indicando que para sus empresas al ser profesionales con experiencia este paso no es crítico para la actividad comercial.

Paso 9 de SEGUIMIENTO DEL CLIENTE, el grupo manifiestan que es una acción que permite vincular al cliente para posteriores ventas, por lo que es necesario realizar. Las competencias críticas propuestas son la Tolerancia a la Frustración y sobre todo la Orientación al Logro.

Con estos datos se construye el primer mapa de competencias para la actividad comercial, quedando de la siguiente forma:

ETAPA DE LA VENTA		COMPETENCIA ASOCIADA
PASO 1	PREPARACIÓN	Auto-organización Atención a los detalles Observación Análisis de la información
PASO 2	CONCERTACIÓN	No hay acuerdo entre los expertos
PASO 3	ENCUENTRO	Sensibilidad interpersonal Atención al cliente Impacto
PASO 4	SONDEO	Escucha activa Observación

		Capacidad de hacer preguntas e indagar
PASO 5	ARGUMENTACIÓN	Comunicación persuasiva
PASO 6	OBJECIONES /NEGOCIACIÓN	Control emocional Resolución Toma de decisiones Negociación
PASO 7	CIERRE	Toma de decisiones Resolución Tenacidad
PASO 8	AUTOEVALUACIÓN	No hay acuerdo entre los expertos
PASO 9	SEGUIMIENTO	Tolerancia a la frustración Orientación al logro

*Tabla 12. Mapa de competencias 1. Elaboración propia*

El Mapa de Competencias 1, es el que se propone al grupo de expertos como un primer acercamiento a mapear competencias en cada una de las actividades. Este Mapa es contrastado con ellos, en la propia reunión física del focus group, para validar y consensuar su utilidad.

Finalmente, se alcanza un consenso entre los expertos y se propone el Mapa de Competencias versión 2. Mapa utilizado para la propia investigación y que se procede a analizar más adelante con mayor detalle.

<div>ESCALON PROCESO VENTA</div> <div>COMPETENCIA</div> <div>METACOMPETENCIA</div>		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	E N C U E N T R O	S O N D E O	A R G U M E N T A C I O N	O B J E C I O N E S	C I E R R E	A U T O E V A L U A C I O N	S E G U I M I E N T O
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
	ATENCION AL CLIENTE									
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL									
	TENACIDAD									
	INICIATIVA									
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
	VISION DE NEGOCIO									
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO									
	PERSUASION									
	NEGOCIACION									
DECISION	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
	ORIENTACION AL LOGRO									
ORGANIZACIÓN	PLANIFICACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
	NETWORKING									
RELACION CRÍTICA										
RELACION PRIORITARIA										

Tabla 13. Segunda versión del mapa de competencias. Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, con el fin de disponer de indicadores cuantitativos que nos permitan validar los ejercicios de entrenamiento en la Gimnástica del Talento, solicitamos a los expertos que propusieran indicadores de medición de la actividad que utilicen actualmente para medir el desempeño profesional.

Cada experto, en función del sector de actividad propone los indicadores que utilizan en sus propias compañías, tras un análisis general de los indicadores propuestos, se crea la siguiente tabla de indicadores:

<b>Indicador</b>	<b>Medición expresada en %</b>
De Actividad sobre la cartera de clientes	Ventas totales/número de clientes
De actividad sobre la venta	Ventas totales / número de pedidos
Efectividad venta	Nº de pedidos/nº ofertas presentadas
Cumplimiento de objetivos	Ventas totales / ventas previstas
Captación de clientes	Nuevos clientes / clientes actuales
Venta cruzada	Nº de productos / ventas
Concertación telefónica	Visitas concertadas / llamadas realizadas
Cierre de ventas	Nº de ventas / entrevistas realizadas
Variación de ventas	Ingreso ventas – ingreso ventas mes anterior / ingreso ventas mes anterior
Fidelidad de clientes	Clientes que repiten/ Total de clientes
Variación clientes	Clientes año anterior- clientes actuales / clientes actuales
Preparación	Visitas planificadas / visitas no planificadas
Rendimiento	Costes / margen

*Tabla. 14. Indicadores cuantitativos. Fuente: Elaboración propia*

Con los datos enviados por los expertos y recogidos en la tabla anterior, Mapa de Competencias 1, procedemos a la reunión operativa del propio focus group panel de expertos con el fin de ajustar cada competencia en cada fase de la venta.

**Los resultados finales del grupo de trabajo de expertos son los siguientes:**

- Siguiendo la propuesta previa al focus, se profundiza en lograr un acuerdo sobre cuáles son las competencias críticas para la actividad comercial, los resultados finales los recogemos en la siguiente tabla de META COMPETENCIA.
- El grupo propone organizar en META COMPETENCIA y finalmente propone 6 META COMPETENCIAS. Una meta-competencia hace referencia a competencias conductuales de tipo elemental y general y que son básicas en el individuo y que resultan preparatorias para el desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente. Resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y social, de modo que sus capacidades potenciales obtengan desarrollo y oportunidades de ser puestas en práctica con éxito, al tiempo que posibilitan y potencian el desarrollo posterior de competencias más específicas. (A. Ansorena pp. 173,174).



<b>TABLA DE META COMPETENCIA</b>	
RELACIÓN	<p>Conjunto o repertorio de capacidades que adquiere una persona para interactuar y relacionarse con otras personas de forma efectiva y mutuamente satisfactoria.</p> <p>Incluye las competencias de SENSIBILIDAD INTERPERSONAL, ENERGÍA y ATENCIÓN AL CLIENTE</p>
AUTODOMINIO	<p>Conjunto de capacidades que permite gestionar de manera adecuada nuestras emociones, manifestarlas o inhibirlas de una forma socialmente satisfactoria.</p> <p>Incluye las competencias de CONTROL EMOCIONAL, TENACIDAD e INICIATIVA</p>
PERCEPCIÓN	<p>Conjunto de capacidades que nos permiten estar o ser conscientes de algo que se evidencia a través de nuestros procesos sensoriales, en entornos sociales. Es tener conciencia de la relación o situación social al utilizar correctamente los inputs recibidos por nuestro sistema sensorial.</p> <p>Incluye las competencias de ESCUCHA ACTIVA, OBSERVACIÓN y VISIÓN DE NEGOCIO</p>
INFLUENCIA	<p>Conjunto de capacidades que adquiere la persona para ejercer poder, persuadir o influir sobre alguien, sobre otras personas o grupos.</p>

	Incluye las competencias de ARGUMENTACIÓN E IMPACTO, PERSUASIÓN, NEGOCIACIÓN.
DECISIÓN	<p>Conjunto de capacidades que adquiere la persona para seguir un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos. Consiste en la capacidad de elegir una opción entre las disponibles a efectos de dar respuesta a problemas actuales o potenciales.</p> <p>Incluye las competencias de RESOLUCIÓN, TOMA DE DECISIONES y ORIENTACIÓN AL LOGRO</p>
ORGANIZACIÓN	<p>Conjunto de capacidades para coordinar, disponer, ordenar, cambiar, los recursos disponibles, tiempo, financiero, físico, etc. De tal manera que se alcancen o logren los fines propuestos.</p> <p>Incluye las competencias de PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN, ADAPTACIÓN AL CAMBIO Y NETWORKING</p>

*Tabla 15. Meta competencias primera aproximación. Fuente: Elaboración propia*

Finalmente se acuerda el siguiente MAPA DE COMPETENCIAS

META COMPETENCIA	COMPETENCIAS CRITICAS
RELACIÓN nº 1	1. SENSIBILIDAD INTERPERSONAL
	2. ENERGÍA

	3. ATENCION AL CLIENTE	
AUTODOMINIO n°2	4. CONTROL EMOCIONAL	
	5. TENACIDAD	
	6. INICIATIVA	
PERCEPCIÓN n°3	7. ESCUCHA ACTIVA	
	8. OBSERVACIÓN	
	9. VISIÓN DE NEGOCIO	
INFLUENCIA n°4	10. ARGUMENTACIÓN / IMPACTO	
	11. PERSUASIÓN	
	12. NEGOCIACIÓN	
DECISIÓN n°5	13. RESOLUCIÓN	
	14. TOMA DE DECISIONES	
	15. ORIENTACIÓN AL LOGRO	
ORGANIZACIÓN n° 6	16. PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN	Y
	17. ADAPTACIÓN AL CAMBIO	
	18. NETWORKING	

*Tabla 16. Meta competencias y competencias asociadas. Fuente:  
elaboración propia.*

La representación gráfica del MAPA DE COMPETENCIAS es la siguiente:

ESCALON PROCESO VENTA		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	E N C U E N T R O	S O N D E O	A R G U M E N T A C I O N	O B I E C I O N E S	C I E R R E	A U T O E V A L U A C I O N	S E G U I M I E N T O
COMPETENCIA										
METACOMPETENCIA										
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
	ATENCION AL CLIENTE									
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL									
	TENACIDAD									
	INICIATIVA									
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
	VISION DE NEGOCIO									
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO									
	PERSUASION									
	NEGOCIACION									
DECISION	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
	ORIENTACION AL LOGRO									
ORGANIZACIÓN	PLANIFICACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
	NETWORKING									
RELACION CRÍTICA										
RELACION PRIORITARIA										

Tabla 17. Mapa de competencias. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se concretan las definiciones conductuales definitivas asignadas a cada competencia:

<b>META COMPETENCIA 1. RELACIÓN</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1. SENSIBILIDAD INTERPERSONAL	<p>Habilidad para mostrar que se es consciente de los demás y del entorno, así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás.</p> <p>La fundamental de esta habilidad consiste en que los demás reconozcan la sensibilidad que el sujeto posee para entender, desde la óptica de ellos y usando sus propias categorías y conceptos, la naturaleza de sus problemas emocionales y personales, así como la forma en que la acción y las decisiones del propio sujeto pueden afectar positiva o negativamente a quienes le rodean.</p> <p>Es la capacidad para mostrar que se ha entendido de manera profunda los sentimientos y el estado emocional de los demás, y que se es consciente de hasta dónde se puede actuar sobre ello.</p>
2. ENERGÍA	<p>Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido, capacidad para trabajar duro.</p> <p>Es la habilidad básica de una persona para trabajar duro, en diferentes</p>

		<p>situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas prolongadas y hacerlo de forma que su activación vital no se vea afectada.</p> <p>Tiene que ver con la forma en que el sujeto se auto interpreta ante los demás y la fuerza y grado de ímpetu que transmite ante otros. Un elemento crítico de la definición de esta habilidad es que todo ello se mantiene de forma prolongada en periodos de tiempo largos y no es fruto de unas circunstancias especiales o limitadas, sino de conforma una característica del comportamiento del individuo.</p> <p>Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por eso se vea afectado su nivel de actividad.</p>
3. ATENCION CLIENTE	AL	<p>Habilidad para percibir las necesidades y demandas de los clientes y ser capaz de satisfacer de forma razonable con el menor coste posible.</p> <p>Lo más característico de esta competencia es que se trata de una conducta o actitud concreta y</p>

	<p>permanente de satisfacer las necesidades del cliente desde cualquier ámbito aportando un alto valor añadido e incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la propia actividad.</p>
--	--

*Tabla 18. Meta Competencia 1. Relación. Fuente: Elaboración propia.*

<div> <b>META COMPETENCIA 2.</b> <b>AUTODOMINIO</b> </div>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<p>4. CONTROL EMOCIONAL</p>	<p>Es la habilidad que permite controlar a nosotros mismos nuestras emociones en situaciones complejas y que no sean estas las que nos controlen. El control emocional no significa suprimir las emociones, sino comprenderlas y luego utilizar esa comprensión para transformar la situación.</p> <p>Es la capacidad para manejar correctamente los impulsos y las emociones perturbadoras, mantenerse positivo e imperturbable en momentos difíciles para poder pensar con claridad y no perder la concentración cuando somos sometidos a presión.</p> <p>El dominio que tiene el sujeto de sí mismo para mantener controladas las emociones y evitar reacciones negativas ante las provocaciones, oposición u hostilidad de</p>

	<p>otros. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p> <p>Esta competencia permite al individuo disponer de un “sistema” de autorregulación emocional que permite saber gestionar adecuadamente los sentimientos, emociones e impulsos conflictivos y permanecer en los momentos críticos y adversos emocionalmente equilibrados</p>
5. TENACIDAD	<p>Habilidad para mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo perseguido o hasta que no resulte razonable insistir en él.</p> <p>Se trata de la persistencia en la acción, más allá de las dificultades y de los obstáculos que se encuentran para la consecución del objetivo propuesto, y siempre que tal persistencia resulte razonable sin dañar a otras partes u otros objetivos realmente importantes o el futuro desarrollo de nuevas acciones.</p> <p>Esta competencia permite mantener la firmeza y la constancia en la ejecución de los propósitos. Predisposición a mantenerse firme y constante en la consecución de acciones y emprendimientos de manera estable y continua hasta lograr el objetivo propuesto. Alude a la fortaleza interior para insistir, repetir una acción, mantener</p>



	<p>una conducta tendente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como profesional.</p>
6. INICIATIVA	<p>Habilidad de tener la iniciativa para generar ideas, nuevos planteamientos, proponer alternativas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, y, sobre todo, implantarlas para construir con ellas soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional.</p> <p>Es la habilidad de tomar rápidamente la iniciativa ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acción, de manera proactiva, ante las desviaciones o dificultades, sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando, no obstante, en las repercusiones que pueden tener en un plazo o ámbito más amplio. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o solución de problemas.</p> <p>La predisposición del sujeto para actuar proactivamente y pensar no solo en lo que hay que hacer ahora, sino en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante</p>

	acciones concretas y no solo quedarse en las palabras.
--	--

*Tabla 19. Meta Competencia 2. Autodominio. Fuente: Elaboración propia.*

<b>META COMPETENCIA 3. PERCEPCIÓN</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
7. ESCUCHA ACTIVA	<p>Habilidad para escuchar de manera activa, demostrando tomar notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.</p> <p>En definitiva, es la habilidad para mostrar de forma fehaciente al interlocutor de una comunicación interpersonal cara a cara, que se le está escuchando y comprendiendo en profundidad. No solo en los aspectos intelectuales de la comunicación, sino a los aspectos emocionales implicados en el mensaje.</p> <p>Tiene que ver con la habilidad del sujeto para identificar y reflejar sentimientos y emociones que su interlocutor le transmite de forma explícita o implícita y para hacerle saber a éste que se le ha comprendido en profundidad.</p>
8. OBSERVACIÓN	Habilidad para identificar las características de los estímulos, objetos, sujetos, situaciones o interacciones

		<p>sociales, que permiten al individuo dirigir y controlar la percepción de la información a través de los sentidos, para abstraer esos datos e información, reunir hechos que permitan sacar conclusiones.</p> <p>Constituye un proceso de atención, recopilación y registro de información para el cual, el individuo se apoya en sus sentidos; vista, oído, olfato, tacto, gusto, kinestésicos y kinestésicos, para estar pendiente de los sucesos y analizar los eventos ocurrientes en una visión global en todo un contexto social.</p> <p>Identifica al objeto de la observación, define el propósito de la observación, fija la atención en las características relacionadas con el propósito y es consciente del proceso de observación.</p> <p>De este modo la observación no se limita al uso de la vista.</p>
9. VISIÓN NEGOCIO	DE	<p>Habilidad para pensar sobre la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización”. “Valorar la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación inter-funcional.</p>

	<p>Tener la capacidad para reconocer las amenazas y las oportunidades y actuar acorde a las mismas.</p> <p>Está relacionada con la capacidad para anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros más complejos del entorno político, económico, monetario, ...</p> <p>Es una habilidad compleja que requiere capacidad de manejo de múltiples variables y su interconexión, así como el resultado final de su interacción a lo largo del tiempo.</p> <p>Capacidad del sujeto sobre el conocimiento la empresa y el negocio, la planificación a corto y a largo plazo, el impacto de las acciones y estrategias y los factores críticos del negocio.</p>
--	---

*Tabla 20. Meta Competencia 3. Percepción. Fuente: Elaboración propia*

<b>META COMPETENCIA 4. INFLUENCIA</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
10. ARGUMENTACIÓN / IMPACTO	<p>La habilidad para generar y mantener una primera impresión favorable en los demás.</p> <p>Sin duda los aspectos físicos son importantes para esta habilidad, pero no son los únicos, ni en ocasiones los más</p>

	<p>importantes. Tener impacto no equivale a ser bien parecido, aunque tal rasgo, sin duda, ayude.</p> <p>Está relacionado con la buena presencia personal, pero, además, con la forma de introducirse en los ambientes y situaciones sociales, con la deseabilidad social de su comportamiento y con la conveniencia de sus formas de conducta en el largo plazo para el entorno social en el que se desarrollan.</p>
11. PERSUASIÓN	<p>Tener la habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes</p> <p>La clave de esta habilidad se encuentra en la capacidad que muestra en la práctica una determinada persona para atraer a otra, sin ejercer la autoridad o la violencia y sin recurrir, en ningún caso, a forzar o torcer los deseos del otro, a sus propios planteamientos y acciones de forma que estos queden asumidos por el interlocutor por la fuerza de los argumentos del persuasor o por su propia credibilidad intrínseca o por la forma en que transmite sus posiciones.</p>
12. NEGOCIACIÓN	<p>Es la habilidad para generar ambientes propicios para la colaboración y lograr</p>

	<p>compromisos duraderos que fortalezcan la relación.</p> <p>La capacidad para dirigir y controlar una discusión o diferencia de opiniones utilizando técnicas, planificando alternativas para lograr los mejores acuerdos.</p> <p>Esta competencia implica identificar las posiciones propias y ajenas intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios.</p> <p>Plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.</p> <p>Supone la utilización de técnicas modernas de resolución de conflictos y crear ambientes propicios de colaboración logrando compromisos duraderos</p>
--	---

*Tabla 21. Meta Competencia 4. INFLUENCIA. Fuente: Elaboración propia.*

<b>META COMPETENCIA 5. DECISIÓN</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>

13. RESOLUCIÓN	<p>Habilidad para de forma eficaz y ágil dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa.</p> <p>Es la habilidad para ejecutar con iniciativa y rapidez ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acción, de manera proactiva, ante las desviaciones o dificultades, sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando, no obstante, en las repercusiones que pueden tener en un plazo o ámbito más amplio.</p>
14. TOMA DE DECISIONES	<p>Habilidad para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar con un margen de error razonable, las posibles causas y alternativas de solución a esa situación. Tomando decisiones activas, optando entre las varias alternativas analizadas y siendo consecuente con la responsabilidad de la propia decisión.</p> <p>Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas para la toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema.</p>

	<p>Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican.</p> <p>Capacidad para analizar una situación y tomar decisiones de manera cuidadosa y responsable, anticipando las consecuencias y preparándose para los resultados.</p> <p>La toma de decisiones es la capacidad de elegir un curso de acción entre varias alternativas y supone un análisis que requiere de un objetivo y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar dicho objetivo. Además de comprender la situación que se presenta, se debe analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar las variables, comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar. La calidad de las decisiones tomadas marca la diferencia entre el éxito o el fracaso.</p> <p>Decidir significa hacer que las cosas sucedan en vez de simplemente dejar que ocurran como consecuencia del azar u otros factores externos. Esta habilidad ofrece a las personas herramientas para evaluar las diferentes posibilidades, teniendo en cuenta, necesidades, valores,</p>
--	---



	<p>motivaciones, influencias y posibles consecuencias presentes y futuras.</p>
<p>15. ORIENTACIÓN AL LOGRO</p>	<p>Habilidad y determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio.</p> <p>La clave central de esta competencia es la inclinación a conseguir buenos resultados para la organización, aún más allá de las exigencias institucionales o de la línea jerárquica.</p> <p>Implica mostrar un impulso alto para conseguir retos y desafíos profesionales, aplicando de forma auto-dirigida la originalidad de planteamientos novedosos para alcanzar la meta planteada; aún más, fijar objetivos desafiantes por encima de los estándares.</p> <p>Las personas dotadas de esta competencia se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias, no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados. Buscan información con respecto a sus logros, es</p>

	<p>decir buscan una retroalimentación y no solo a nivel económico.</p> <p>Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares</p> <p>Automotivación y ambición del sujeto en términos de logros. Deseo de éxito y desarrollo profesional.</p>
--	---

*Tabla 22. Meta Competencia 5. DECISION. Fuente: Elaboración propia.*

<b>META COMPETENCIA 6. ORGANIZACIÓN</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
16. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<p>Habilidad para organizar eficazmente la propia agenda de trabajo y actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo profesional y personal de la forma más eficaz posible.</p> <p>La clave de esta competencia está en el uso equilibrado del tiempo profesional y personal en la organización del trabajo. El individuo que muestra esta habilidad es especialmente ordenado, puntual, metódico en el uso del tiempo y es capaz de obtener el máximo rendimiento posible a su agenda de trabajo.</p>
17. ADAPTACIÓN AL CAMBIO	<p>Habilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y actuar, enjuiciar situaciones, personas y</p>

	<p>cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información.</p> <p>Es la capacidad para modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.</p> <p>Hace referencia, fundamentalmente, a la versatilidad en el comportamiento, en la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivo o en los sistemas de valores, expectativas y/o creencias del sujeto. Una persona puede ser, al mismo tiempo, adaptativa en sus formas de conducta y mantener sus convicciones y creencias, en espera del momento adecuado para su implantación o a otros cambios en el entorno.</p> <p>Capacidad para modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.</p>
18. NETWORKING	<p>Habilidad para establecer contactos con un amplio abanico de personas, que permite ayudarse mutuamente, en situaciones profesionales y personales. Se trata de un proceso con doble dirección, al dar ayuda y atención a nuestra red de contactos facilitamos que los otros nos ayuden. Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer</p>

	<p>contactos con otros y desarrollar actividades sociales.</p> <p>Capacidad para establecer contactos informales con los otros, además de los contactos requeridos por el trabajo. Se muestra abierta, accesible y con confianza en sí misma en situaciones sociales. Buscando oportunidades para conocer nuevas personas.</p> <p>Habilidad para establecer relaciones dentro y fuera de la Organización. Recuerda detalles importantes de cada persona (intereses, aficiones, proyectos en marcha) que le facilitan establecer conversaciones con sus contactos y considera a cualquier persona una fuente de ayuda potencial y aprovecha cualquier oportunidad para establecer contactos.</p> <p>Mostrar habilidades para la relación y el contacto personal, sin necesidad de muchos apoyos externos al sujeto o de situaciones muy estructuradas en las que esta relación viene dada por sí sola.</p> <p>Tiene que ver con elementos de la motivación de afiliación y con el gusto que algunas personas encuentran en relacionarse con otras y mantener lazos afectivos positivos y enriquecedores.</p>
--	---

*Tabla 23. Meta Competencia 6. ORGANIZACION. Fuente: Elaboración propia*

Consecuentemente, con el objetivo de asignar a cada una de las nueve fases de la venta al menos un indicador de rendimiento cuantitativo que nos permita disponer de información objetiva para poder medir la influencia de los ejercicios de la Gimnástica del Talento y como afectan, no sólo a la mejora o desarrollo de las competencias, sino también resultados profesionales del sujeto, se solicita al panel de expertos que decida que indicador o KPI es más importante en cada fase de la venta

En este punto, se manifestaron las mayores diferencias entre los expertos participantes en el focus. Estas diferencias se manifestaron en los numerosos y diferentes indicadores que utiliza cada compañía para medir el rendimiento laboral.

Con el fin de encontrar indicadores consensuados por el grupo, se propone la idea de definir un indicador de medición para cada uno de los pasos del modelo de los nueve pasos propuesto en la investigación, siempre y cuando fuera posible, su fiabilidad, es decir que midiera lo que se pretende y que esta medición sea evidente.

Presentamos el cuadro definitivo de indicadores de medición.

**INDICADORES DE RENDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN DE LA ACTIVIDAD. *KPI*** (Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Rendimiento).

<b>FASE</b>	<b>INDICADOR KPI</b>
PASO 1. PREPARACIÓN	Número de visitas planificadas / número de visitas no planificadas
PASO 2. CONCERTACIÓN	Número de visitas concertadas / número de llamadas realizadas para la concertación
PASO 3. ENCUENTRO	Nuevos clientes/clientes actuales

PASO 4. SONDEO	Ventas totales realizadas (unidades o €) /ventas totales previstas
PASO 5. ARGUMENTACIÓN	Número de productos/servicios vendidos / cliente
PASO 6. OBJECIONES/NEGOCIACIÓN	Número de ventas realizadas/número de ofertas presentadas
PASO 7. CIERRE	Número de ventas realizadas (unidades o €) / número de visitas realizadas
PASO 8. AUTOEVALUACIÓN	Número de propuestas de mejora en el desempeño propio/mes
PASO 9. SEGUIMIENTO	Clientes que repiten/total de clientes

*Tabla 24. KPI Cuantitativos. Fuente: Elaboración propia.*

Finalizada la parte de la investigación relacionada con las necesidades del entorno laboral y realizada por los expertos, utilizamos esa información para la construcción del cuestionario de habilidades básicas comerciales (HABACO) que permita medir las competencias y KPI propuestos por los expertos.

Una vez que el panel de expertos nos propone un consenso sobre que competencia es importante para cada fase de la venta con sus KPI, el siguiente objetivo de la tesis es el diseño de un cuestionario que permita identificar y medir cada competencia en los individuos objeto de estudio.

Para ello se construye el cuestionario de habilidades básicas comerciales (HABACO).

Se opta por el diseño de una escala tipo Likert. Las escalas de categorías constituyen una de las técnicas de medida de creencias, preferencias y actitudes más utilizada por los científicos de la conducta, (Cañadas y Sánchez, 1998).

Son muchos los términos asociados a la escala de categorías; escala de clasificación, escala de juicio absoluto, escala cerrada, escala de valoración resumida, escala de múltiple elección, o escala Likert. En cualquier caso, bajo, todas estas denominaciones se hace referencia a un procedimiento de escalamiento en el que el sujeto asigna los estímulos a un conjunto específico de categorías o cuantificadores lingüísticos, en su mayoría, de frecuencia (siempre, a veces, nunca, etc.), (Cañadas y Sánchez, 1998).

La escala tipo Likert se utiliza con gran profusión, tanto en psicología aplicada como en otros ámbitos (estudios de opinión, marketing, pedagogía,) ya que la verbalización forzada que supone responder conforme a este formato conlleva una serie de ventajas;

- Menor ambigüedad de respuestas que las obtenidas con otro tipo de cuestionarios
- Mayor cercanía de las respuestas al objetivo del investigador
- Permiten recabar más información en menos tiempo

En resumen, se puede considerar que la escala Likert es relativamente barata y fácil de desarrollar para la investigación y sencilla de comprender y rápida de contestar para el sujeto (González, Lameiras y Varela, 1990).

La escala Likert es una escala ordinal y como tal no mide cuánto es más favorable o desfavorable una actitud, es decir si un sujeto obtiene una puntuación de 60 puntos en una escala, no significa esto que su actitud hacia el fenómeno medido sea el doble de la que obtuvo otro sujeto que obtenga 30 puntos, sólo nos informa que el que obtiene 60 puntos tiene una actitud más favorable que el que tiene 30.

**Se presente en el Anexo 1 la ficha técnica del cuestionario de habilidades básicas comerciales (HABACO) su desarrollo y aplicación.**

### **3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población del estudio corresponde a la totalidad de alumnos cursantes de programas de capacitación del área de ventas, de lo cual no se tiene un número oficial y fiable establecido, de esto se desprende que el muestreo para la recolección de la muestra fuese no probabilístico por conveniencia, ya que los diseños de muestreo probabilístico no son factibles de realizar en este colectivo por las dificultades ya señaladas.

Debemos destacar que la aplicación del cuestionario previo se realizó a una muestra de 8 sujetos, los disponibles en ese momento ya que se aplicó en un curso de formación presencial de ventas impartido por el autor.

Segundo que participaron en el programa de entrenamiento Gimnástica de Talento los 8 sujetos y 11 más que se incorporaron con posterioridad, pero que no pudieron realizar el cuestionario previo.

Por último, realizaron el cuestionario post para comprobar la validación de los ejercicios 19 sujetos ya que son los que acudieron a la segunda sesión de formación presencial, incluidos los 8 previos.

Así, para la construcción y validación del cuestionario de habilidades básicas comerciales (HABACO) la muestra quedó conformada por 8 participantes con las siguientes características:

- 3 hombres y 5 mujeres.
- 3 sujetos con poca experiencia entre uno y 3 años en ventas, 5 sujetos con más de 5 años de experiencia.
- 3 sujetos con formación no universitaria, 5 sujetos con estudios universitarios.

En el mismo orden de ideas, 19 fue el número de participantes para el entrenamiento y post-test, aquellos que, después de haber leído y aceptado el contenido de la hoja informativa y firmado el consentimiento informado, expresaron su deseo de participar. Tras expresarle el agradecimiento por su asistencia y voluntad de participar en el estudio, se



procedió al inicio de la aplicación de la metodología. Las características fueron:

- 15 Hombre, 4 Mujer.
- 8 sujetos con poca experiencia entre uno y años en ventas, 11 sujetos con más de 5 años de experiencia.
- 3 sujetos con formación no universitaria, 16 sujetos con estudios universitarios.

En el mismo orden de ideas, tras expresarle el agradecimiento por su asistencia y voluntad de participar en el estudio, se procedió al inicio de la aplicación de la metodología. Primero aplicación cuestionario HABACO previo, segundo aplicación de los ejercicios de la Gimnástica de Talento y tercero aplicación de cuestionario HABACO post.

#### INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS.

Teniendo en cuenta el método científico, intentado responder a la pregunta básica de qué si diseñamos e implantamos un nuevo modelo de entrenamiento para el desarrollo del talento comercial y relacional, ¿se podrá mejorar el desempeño profesional?, se propone el método inductivo, tomando como base inferencias inductivas para llegar a obtener las conclusiones; teniendo en cuenta la condición de si A es verdadera, entonces B es verdadera con un cierto grado de probabilidad.

Así, el método que se propone basado en el entrenamiento de habilidades clave (A) y mejora el rendimiento (B), entonces es posible que (B) sea consecuencia de (A) con un cierto grado de probabilidad.

Los ejercicios de entrenamiento que denominamos Gimnástica del Talento sería la variable independiente del estudio (A), que está vinculada al desarrollo de las competencias y de las habilidades críticas de éxito del individuo en entornos sociolaborales y el nivel de rendimiento profesional o grado de desempeño profesional en la actividad comercial la variable dependiente (B).

Así mismo se incluyen y controlan como variables intervinientes, la edad, el sexo, la formación y la experiencia profesional previa como factores de posible intervención sobre la variable dependiente.

Como resultado de la realización del focus group, se validó la construcción del cuestionario de habilidades básicas comerciales (HABACO), como fue referido en el apartado anterior, y la consiguiente creación de dicho cuestionario, que se presenta en el Anexo 2. La validez de dicho cuestionario fue calculada a través de la validez de expertos tomando en cuenta “voces calificadas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) Por su parte la confiabilidad se calculó a través del **Alfa de Kronbach, arrojando un resultado de 0,872.**

Luego de la obtención y análisis de frecuencias de datos producidos en el focus group y de la realización de una primera construcción del cuestionario de habilidades básicas comerciales (HABACO), se procedió a validar el mismo analizando el comportamiento de cada uno de los ítems mediante el cálculo de la fiabilidad como se señaló anteriormente.

Los resultados de la aplicación del pre-test y post-test se analizaron utilizando estadígrafos descriptivos (media, valor mínimo, valor máximo y desviación estándar). Los resultados se muestran en las tablas de las Conclusiones.

### **3.6.CONSIDERACIONES ÉTICAS.**

El desarrollo de esta investigación partió siempre de respetar y favorecer en primer lugar el principio de justicia, a través del fomento del derecho que tienen todas las personas a ser integradas en lo colectivo en coherencia con sus necesidades, contribuyendo al mismo tiempo a superar la percepción de inferioridad que la profesión del área de ventas pueda tener en algunos sentidos, a través del otorgamiento de un espacio de investigación que permitiera posteriormente contribuir, con el aporte de evidencias, a dar respuesta a las mismas de acuerdo a sus necesidades y dando relevancia a las oportunidades de mejora, tomando siempre en cuenta la equidad.

En el mismo orden de ideas, el principio de autonomía fue respetado en esta investigación tomando en cuenta el consentimiento de las personas evaluadas para participar en el estudio, para ello se les suministró un consentimiento informado aprobado por el Comité de Ética de la Investigación de la Universidad Autónoma de Madrid en el cual las personas evaluadas pudieron conocer el objetivo del estudio, sus derechos como participantes, el tratamiento, recolección y comunicación de los datos, así como el fin que se le darían a los mismos, respecto a lo cual se aclaró que el estudio se ajustaría a lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999 de protección de datos de carácter personal (2016), de acuerdo a la cual los datos obtenidos se tratarían de manera confidencial, respetando y garantizando el anonimato de cada uno de los participantes, así como el resguardo de los mismos en un lugar seguro. Así mismo se respetó el día, la hora y el espacio preciso del que ellas dispusieron para participar en el estudio.

El principio de beneficencia se respetó en la medida que siempre se procuró actuar en beneficio de los participantes en todo momento, asumiéndolos como parte protagonista de este estudio, tomando en cuenta las características de la actividad que ejercían. Así mismo, la garantía de los principios de justicia y autonomía contribuyeron al de beneficencia.

Finalmente, se tomó en cuenta el principio de no maleficencia cuidando siempre no causar daño o perjudicar a las personas estudiadas de forma intencional, que se fortaleció con la garantía del respeto del principio de beneficencia.

## **CAPITULO IV:**

### **MODELO DE LOS NUEVE PASOS**

#### 4.1. MODELO LOS NUEVE PASOS. MODELO PROPUESTO PARA LA INVESTIGACIÓN

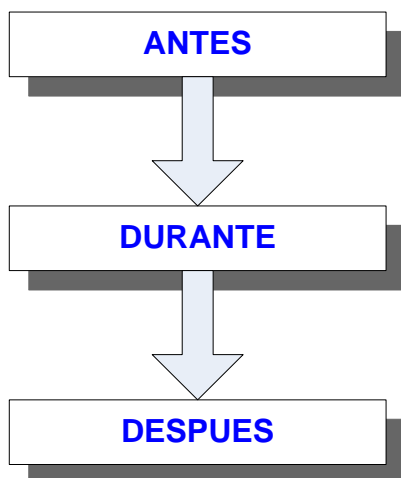
El modelo de actuación comercial de los nueve pasos o nueve escalones es el modelo que proponemos validar en la investigación.

Este modelo tiene su fundamento en el proceso de interacción comercial y los pasos, fases o escalones que se produce en el proceso. Incorpora los elementos más importantes de los anteriores modelos y los integra secuencialmente.

El proceso de interacción comercial parte del razonamiento de que independientemente del producto o servicio que vayamos a comercializar, el proceso de interacción siempre va a tener **tres fases críticas, Antes, Durante y Después**, y en cada una de las fases, el individuo pone en marcha diferentes habilidades y conocimientos para conseguir los resultados.

Vamos a analizar las fases, sus componentes y los conocimientos y habilidades que el individuo pone en acción en cada una de ellas.

En todo proceso de interacción comercial podemos diferenciar tres fases críticas:



*Figura 27. Tres fases del Modelo Nueve Pasos. Fuente propia*

El comercial debe realizar una serie de acciones o tareas **ANTES** de interactuar con su interlocutor, en estas tareas debe poner en marcha competencias y habilidades críticas para su éxito.

Acciones a desarrollar en la fase de **ANTES** son:

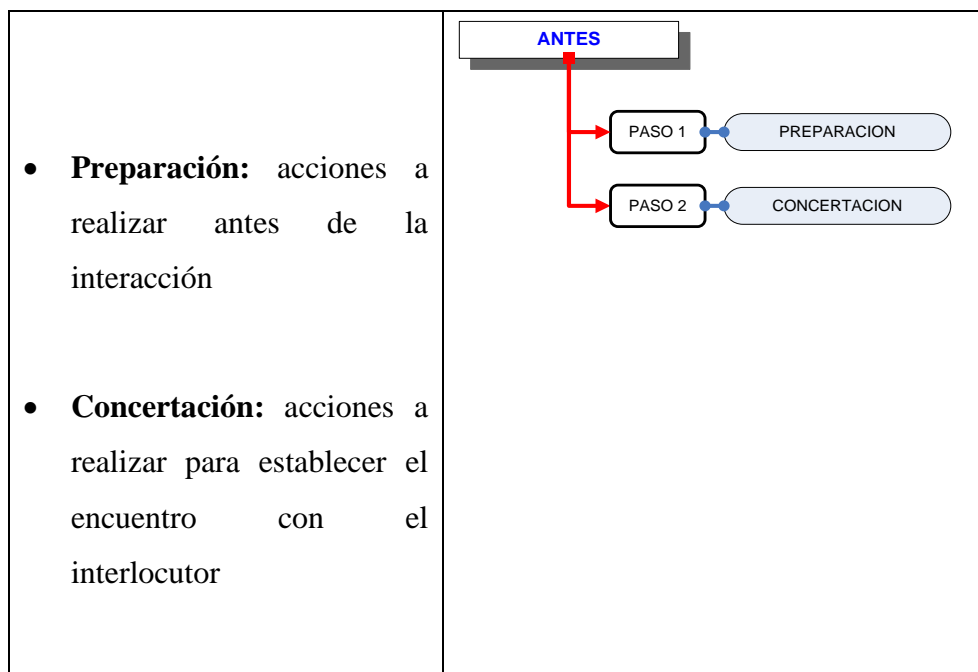


Figura 28. Paso 1 Preparación, Paso 2. Concertación. Fuente propia

Acciones a realizar en la fase de DURANTE son 5:

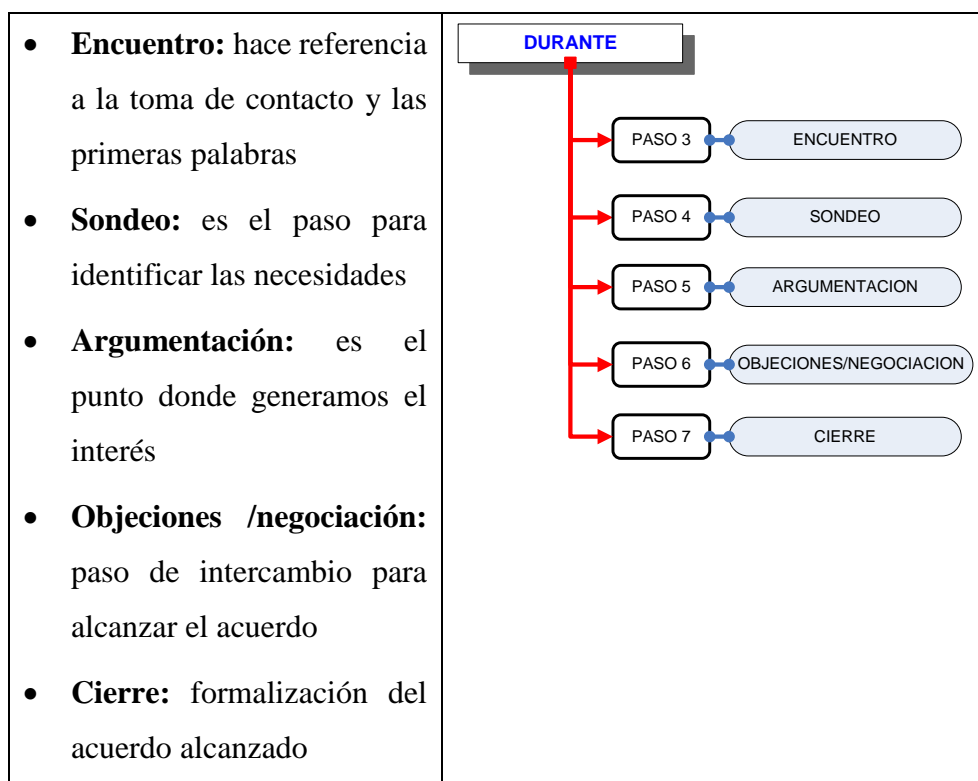
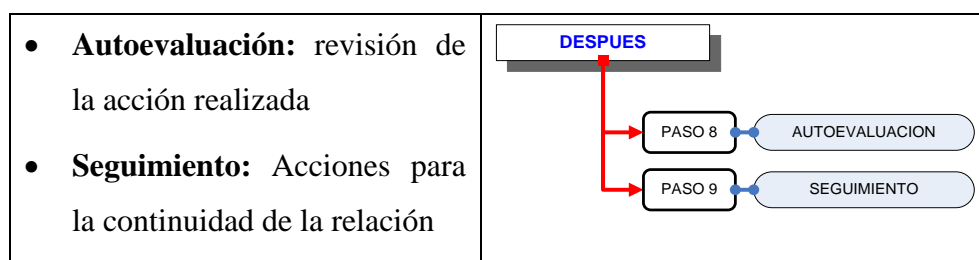


Figura 29. Paso 3 Encuentro. Paso 4 Sondeo. Paso 5 Argumentación. Paso 6. Objeciones. Paso 7 Cierre. . Fuente propia

Acciones a realizar en la fase de DESPUÉS son 2:



*Figura 30. Paso 8 Autoevaluación. Paso 9 Seguimiento. Elaboración propia*

Uno de los objetivos de la propia investigación de la presente tesis, es identificar que competencias son las más importantes en cada una de las fases que presentamos en el modelo. Si bien es cierto, que entran en “juego” una batería completa de competencias, nos marcamos como objetivo el priorizar y categorizar que competencia es prioritaria en cada una de las fases, con el fin de construir el Mapa Competencial.

Para el logro de este objetivo clave de la propia investigación, pasamos a detallar que es lo que se hace en cada uno de los pasos o escalones de la venta, que debe de realizar el comercial, que aspectos debe tener en cuenta y que actividades en cada uno de los puntos, con esta información conductual procederemos más adelante a definir las competencias críticas.

## 4.2. FASE ANTES DE LA ENTREVISTA COMERCIAL

En esta fase, proponemos la realización de diversas acciones a realizar por el comercial-impulsor ANTES de mantener la propia entrevista comercial con el cliente-receptor.

### 4.2.1. PASO 1: PREPARACIÓN

El éxito o el fracaso en una interacción comercial depende en gran medida de cómo se haya preparado previamente antes de iniciar la propia acción. En el sector comercial existe una premisa que se repite constantemente “*el éxito en la venta es un 90% transpiración y un 10% inspiración*”.

El buen profesional no deja nada a la improvisación, ni confía plenamente en su habilidad.

Es fundamental planificar el trabajo que se va a realizar, conocer con profundidad la oferta de productos o servicios, conocer con profundidad las posibilidades de la competencia y analizar en profundidad al potencial cliente.

En la preparación debemos realizar las siguientes acciones:

#### **a. Análisis de la información disponible**

En este punto, debemos recopilar y analizar toda la información que se pueda sobre el interlocutor; su posición dentro de la organización, el grado o nivel de decisión que tiene en el proceso, los conocimientos que posee sobre el sector, las personas que ejercen influencia sobre él en la empresa, sus preocupaciones y motivaciones, posible estilo de compra y negociación, la actitud que tiene hacia nosotros, las relaciones que mantiene con otros posibles proveedores.

Después se analiza la información disponible sobre la empresa; su situación económica y financiera; empleados; perspectivas de futuro; facturación; criterios de selección de proveedores, características de sus clientes, los hábitos de compra y consumo, consumo medio, ciclos de venta y posibles estacionalidades.

A continuación, se analiza la relación del cliente con el comercial y su empresa; la evolución de las ventas y que compra, condiciones anteriormente pactadas, cuota e importancia del cliente, portfolio de productos y posibilidades de ampliación, acuerdos comerciales alcanzados y su nivel de cumplimiento, promociones y ofertas realizadas y sus resultados.

Recopilar y analizar toda la información posible de los competidores; sus productos y portfolio, nivel de servicio, calidades, cuota de mercado que posee, ...

Por último, analizar la información relativa a la evolución del mercado en la zona, como en general, tamaños, tendencias, ...

Con toda esta información ya podemos pasar a la siguiente acción

#### **b. Fijar los objetivos**



Una vez analizada toda la información hay que marcar unos objetivos para la entrevista. Los objetivos son las acciones que se pretende alcanzar. Estos deben ser realistas, claros, concretos y alcanzables.

Los objetivos hay que fijarlos partiendo de las necesidades del cliente y deben estar encaminados al logro de los objetivos comerciales de la propia compañía y del comercial

Hay dos tipos de objetivos que se pueden plantear:

- Objetivos cuantitativos; son aquellos que pueden cuantificarse, por ejemplo; *incrementar la venta en 10% sobre la vez anterior*
- Objetivos cualitativos; son aquellos que no pueden cuantificarse, por ejemplo; *mejorar la calidad del servicio prestado.*

Una vez definidos los objetivos pasamos a la siguiente acción

#### **c. Desarrollar la estrategia de actuación**

Tras analizar la información y fijar los objetivos, llega el momento de desarrollar la estrategia que vamos a seguir en la entrevista. Preparar el primer contacto con el interlocutor y la presentación. Establecer las preguntas que se van a realizar para descubrir cuáles son sus necesidades.

Desarrollas un posible argumentario y estudiar las posibles objeciones que el cliente podría plantear y la forma de poder solucionarlas.

Definir los límites del posible acuerdo.

Disponer el material que hará falta llevar a la entrevista; agenda, ordenador, catálogo, tarifas, artículos de prensa, estudios de mercado, etc. que hagan referencia a las bondades de la oferta, hojas de pedido, contratos de cierre, cuaderno de anotaciones, etc.

#### **d. Preparación psicológica**

Por último, preparar psicológicamente. Para ello, hay que ser positivos y disponer una actitud mental positiva. Convencerse mentalmente de que los objetivos que se han establecido son alcanzables. Reforzarse positivamente,

en el orgullo de la actividad que se realiza y sobre todo de pertenecer a la organización en la que se trabaja.

Mostrar una autoestima alta, es decir, valorar muy positivamente a nosotros mismos. Demostrar confianza en uno mismo.

Si nos percibimos como profesionales de éxito y solucionadores de problemas de nuestros clientes, actuaremos consecuentemente de esta forma y nuestro interlocutor también nos percibirá así.

#### **4.2.2. PASO 2: CONCERTACIÓN**

Aumentar la cartera de clientes es parte fundamental de la actividad empresarial. Sin embargo, a muchos profesionales no les resulta fácil hacer el primer contacto y concertar una entrevista para presentar una oferta. Problemas de planificación, actitud y psicología comercial son los más habituales a la hora de enfrentarse a un potencial cliente.

El objetivo fundamental del Paso Concertación es establecer el primer contacto con el cliente. Existen distintas formas para ponernos en contacto por primera vez con un cliente potencial:

- a. La visita a “puerta fría”
- b. Las Referencias
- c. Concertación telefónica
- d. Contacto mediante correo

##### **a. LA VISITA EN “FRIO” o “PUERTA FRÍA”**

La visita en frio o “venta a puerta fría”, es una de las actividades comerciales más complicadas que existen, ya que equivale a hacerlo a ciegas, requiere una motivación excepcional ya que el cliente o receptor no espera nuestra presencia.

Entendemos por “venta a puerta fría” el proceso que realiza el comercial-impulsor de visitar el domicilio u oficina del potencial cliente, sin cita previa, ni información previa para la venta de un producto o servicio. (Miller, 1986)

Para actuar con éxito en la visita a “puerta fría” el comercial debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Es el interlocutor válido?

Lo primero que hay que tener presente en este tipo de acciones para el contacto es el interlocutor. De nada sirve que se invierta tiempo y energías en transmitir el mensaje a una persona que no tiene responsabilidad alguna sobre la toma de decisiones en la empresa que se visita.

Primer paso Identifica al interlocutor válido.

- ¿Sabemos las necesidades?

En un contacto de este tipo en el que se desconoce si, al otro lado, hay predisposición a escuchar no es sencillo preguntar. Pero realizar preguntas es la clave fundamental para poder conocer las necesidades que tiene el cliente con el producto/servicio que le vamos a presentar.

Segundo paso: Preguntar para identificar las necesidades.

- ¿Simplicidad?

El contacto a “puerta fría” implica, con toda probabilidad, que la persona con la que vas a interactuar sea alguien que no conozca absolutamente nada de tu empresa ni de lo que haces. Por eso es básico comunicar con fluidez y sencillez. Se trata de explicar de una manera sencilla y concisa lo que se ofrece, los beneficios y cómo puede ser útil para ese cliente en concreto.

Tercer paso: Simplicidad en lo que ofreces, beneficios y utilidades

- ¿Ejemplos?

La mejor manera de hacer que una persona se sienta identificada es proponer un ejemplo o caso práctico proponiendo cuáles pueden ser los efectos positivos de la oferta, de esta forma se consigue que el cliente-receptor perciba con mucha más facilidad la opción propuesta, ya que aplica a su propia experiencia el ejemplo propuesto.

Cuarto Paso: Crear ejemplos

- ¿Cómo seguir en contacto?

Hacer el contacto a “puerta fría” nos obliga a ofrecer una vía de contacto para posteriormente continuar la relación. Hay que facilitar en todo lo posible las formas de poder seguir en contacto una vez finalizado este primer encuentro.

Quinto paso: Pedir y entregar la tarjeta de visita o datos de contacto

- ¿Continuidad?

En el contacto a “puerta fría” el cierre de la venta en ese mismo momento es algo extremadamente extraño. Lo normal es que estos contactos comerciales deban tener un seguimiento en los próximos días, semanas, con el que volver a contactar con el cliente-receptor e intentar alcanzar el acuerdo.

Sexto paso: Seguimiento de la actividad

#### **b. PRESENTACIÓN MEDIANTE REFERENCIAS.**

Posiblemente sea una de las formas más efectivas para conseguir un buen inicio o contacto en las relaciones con el cliente potencial. Estas referencias pueden ser de dos tipos:

- Presentación de ambas partes, cliente potencial y comercial, por otro cliente satisfecho de sus Servicios o un amigo común.
- Carta de presentación de un Cliente amigo común de ambos y que esté contento con los Servicios prestados por el comercial. Aunque hoy en día la carta suele sustituirse por la llamada telefónica.

#### **c. CONCERTACIÓN MEDIANTE TELÉFONO.**

Este método se puede utilizar cuando tengamos gran número de clientes potenciales en la zona de actuación y se desee hacer un primer sondeo de cuáles son los más interesantes para la empresa o un producto determinado.

Muchos profesionales evitan hacer llamadas en frío a clientes potenciales porque no se sienten cómodos solicitando entrevistas a desconocidos. La mejor forma es acometerlas con una buena referencia e investigación previa.

La estructura o esquema a seguir en el contacto telefónico es el siguiente:

- **Presentación.** Debemos decir el nombre del cliente al saludarlo (se lo preguntamos y si no tratar de usted), y pronunciar con claridad el nuestro, la empresa en que trabajamos y el puesto que ocupamos.  
**Justificación.** Hay que ofrecer siempre una razón por la que llamamos.

- **Petición.** Al solicitar la entrevista, lo haremos con voz clara y firme. Propondremos dos alternativas para la reunión (dos días y a dos horas diferentes).
- **Despedida.** Si el cliente ha aceptado la entrevista, debemos confirmar el lugar, la fecha y la hora de la celebración. Si no la ha aceptado, agradeceremos cordialmente su atención.

#### **d. CORREO FÍSICO O ELECTRÓNICO**

Esta es una de las formas más utilizadas. Se divide en dos fases:

- Consiste en enviar una carta o mail a una serie de Clientes previamente seleccionados presentándoles los Servicios o Productos de la Empresa.
- Al cabo de unos días se les llama por teléfono para preguntarles si han recibido dicha carta y aprovechar para concertar la primera visita.

Con el primero de los pasos lo que se pretende es suavizar la primera visita o toma de contacto.

#### **4.3. FASE DURANTE. LA ENTREVISTA COMERCIAL**

Una vez que se han completado las acciones a realizar **ANTES** de la entrevista, **PREPARACIÓN** y **CONCERTACIÓN**, el comercial comienza una nueva etapa denominada **DURANTE**.

En la etapa **DURANTE**, es el momento real de la entrevista de ventas, en comercial-impulsor y el cliente-receptor están físicamente en contacto.

Esta fase es la propia entrevista física entre el comercial-impulsor y el cliente-receptor.

Los escalones que tiene esta fase son; el Encuentro, Sondeo, Argumentación, Objeciones y Cierre, y como en la fase anterior,

#### **4.3.1. PASO 3: ENCUENTRO**

Este paso hace referencia a los primeros segundos con nuestro interlocutor. Durante los primeros segundos de una conversación se crea en la mente de los participantes una primera impresión. En estos primeros segundos se forjan los juicios primarios sobre los demás.

Posteriormente, las percepciones del comportamiento, es decir el cómo nos relacionaremos en el futuro, se amoldan a dichos juicios; si bien es cierto que estos juicios cambian con las relaciones, requieren un espacio de tiempo y esfuerzo su modificación.

La primera impresión es duradera. *“Nunca hay una segunda oportunidad para generar una buena primera impresión”*.

Por ello, la importancia que tiene nuestro aspecto, la posición y posturas, la mirada, como damos el apretón de manos, la puntualidad, los materiales, son aspectos que hay que tener muy en cuenta ya que en este paso son clave.

En la entrevista debemos ir con un aspecto físico acorde con la forma de ser de nuestro interlocutor, ropa actual, armoniosa, sencilla y sin estridencias. En este primer encuentro, debemos transmitir energía y buen tono, una persona que se muestra agotada o sin ganas, inspira sentimientos de rechazo.

Debemos ser puntuales a la cita, nunca debemos hacer esperar a nuestro interlocutor.

Mantener la distancia apropiada, es decir, hay que situarse en lo que se denomina la zona social, delimitada entre 1,25 m y 3,5m. de distancia con nuestro interlocutor. Hay que intentar no invadir el espacio de nuestro interlocutor, cosa que solo se produce en el saludo.

Debemos comenzar la presentación con nuestro nombre, cargo y empresa a la cual se representa, y es en este momento cuando se presenta la tarjeta de visita, y si es posible, intercambiar por la de nuestro interlocutor.

En cuanto a la posición, hay que mantenerse con una postura general relajada, con las piernas y brazos no cruzadas y las manos distendidas. Se deja caer los brazos relajadamente a ambos lados del cuerpo, transmitiendo con nuestra comunicación no verbal que estamos completamente abiertos a la comunicación. Mientras se escucha hay que adelantar la posición, inclinando

el cuerpo hacia adelante desde la cintura, y cuando se habla hay que recuperar la posición recta.

Se debe fijar la mirada en los ojos del interlocutor, si se percibe que el interlocutor se encuentra molesto, debemos bajar la mirada hacia la parte de la boca.

Iniciamos la entrevista con algún comentario agradable esta técnica se denomina **“romper el hielo”**. Este comentario tiene la finalidad de crear un clima cordial y sobre todo preparar una buena disposición para el siguiente paso el SONDEO. Hay que hacer sentir al interlocutor que se está a gusto con él.

Desde el principio es necesario predisponer al interlocutor a nuestro favor. Lo que se llama **“crear un clima favorable”**. Para ello, proponemos la regla del 4x10

#### **La regla de 4x10**

Ante un primer contacto es fundamental tener en cuenta esta regla que alude a:

1. **Los diez primeros segundos.** Demuestra seguridad.
2. **Las diez primeras palabras.** No dudes al hablar.
3. **Los diez primeros pasos.** Acércate con aplomo.
4. **Los diez centímetros de cara.** Expresiones agradables.

Una vez generado el buen clima, comenzamos la conversación dirigiéndola hacia los intereses de nuestro interlocutor, dejaremos hablar al mismo mediante la técnica de realizar preguntas abiertas.

#### **4.3.2. PASO 4: SONDEO**

En este paso, el objetivo es descubrir las necesidades de nuestro interlocutor.

Primero hay que prepararse concienzudamente para la entrevista, después se realiza el primer contacto, paso de Encuentro, una vez que se ha generado el clima de confianza adecuado, llega el momento de descubrir las verdaderas

necesidades de nuestro interlocutor y sus motivaciones para alcanzar un acuerdo.

Para averiguar correctamente las necesidades hay que saber preguntar, utilizar la escucha activa, tener en cuenta la comunicación no verbal y sobre todo confirmar la información, veamos con más detalle las conductas asociadas a cada requerimiento:

#### **a. Cómo preguntar.**

Gracias a las preguntas que se realizan se consigue profundizar en el conocimiento de nuestro interlocutor, nos revela sus sentimientos, necesidades y motivaciones. Además, las preguntas motivan a la reflexión y son clave para dirigir la entrevista.

Las buenas preguntas son cortas, comprensibles y concretas. Se debe preguntar de forma estructurada, siguiendo un orden. Realizar cada pregunta en el momento adecuado. No hay preguntas inapropiadas, sino momentos y maneras inapropiados.

Primero hay que recoger toda la información que podamos de nuestro interlocutor, sobre todo las necesidades básicas, para luego entrar con preguntas más concretas sobre cuestiones más particulares.

Hay que evitar, en todo momento, que parezca un interrogatorio, para ello hay que justificar las preguntas. Hacer preguntas cortas y claras y no preguntar sobre temas molestos ni difíciles de responder.

Los tipos de preguntas que podemos utilizar en este paso son:

- Preguntas abiertas;

Son aquellas que comienzan con un adverbio o pronombre interrogativo; qué, quién, dónde, cuándo, cómo, cuál y porqué.

Estas preguntas permiten a nuestro interlocutor desvelar sus opiniones y conocimientos sobre el tema y son una excelente técnica de investigación.

Escuchando atentamente las respuestas de las preguntas abiertas, se descubren las posibles rutas para avanzar en la detección de necesidades.

- Preguntas cerradas;



Son las que comienzan normalmente con un verbo. Las respuestas se limitan a “sí, no o quizá”. Con este tipo de preguntas se obtiene muy poca información, pero sirven para aclarar o afirmar algún punto de la conversación.

- Preguntas alternativas;

Ofrecen la posibilidad al interlocutor de responder eligiendo entre dos alternativas, facilitan la respuesta e impiden una respuesta negativa. “*prefiere ver la película o leer un libro*”.

- Preguntas generalizadas;

Son aquellas que permiten al interlocutor responder fácilmente ya que no se pregunta directamente sobre el objeto de interés.

Estas preguntas se centran en la opinión de nuestro interlocutor sobre temas generales, pero lo que se pretende con este tipo de preguntas es obtener ideas propias del interlocutor. Por ejemplo *¿Qué opina sobre...?*

Al principio se debe comenzar con preguntas abiertas y generalizadas para obtener una amplia y variada información sobre el interlocutor y la conversación se desarrollará en base a las respuestas obtenidas y según avanzamos en la conversación se utilizan preguntas cerradas para obtener datos más concretos.

## **b. La escucha activa**

La escucha activa es el esfuerzo físico y psicológico de querer captar con atención la totalidad del mensaje que se emite, tratando de interpretar el significado correcto del mismo, a través de la comunicación verbal y no verbal que realiza el emisor e indicando mediante el feedback lo que se ha entendido del mismo. (Ortiz, 2007)

Gracias a la escucha activa se crea un clima de confianza y receptividad, y lo más importante se pueden percibir las necesidades y motivaciones de compra del interlocutor.

El paso para generar una escucha activa son:

- Presentar una actitud positiva hacia la escucha

- Practicar la escucha empática, comprender el discurso del interlocutor desde su punto de vista, ponerse en su lugar
- Ser consciente del interlocutor, concentrarse en el mensaje y en su comunicación no verbal
- Evitar prejuicios, filtros, alteración emocional y barreras físicas
- Mirar a los ojos dejando claro que se escucha con atención
- Utilizar el refuerzo positivo para que nuestro interlocutor continúe hablando, para ello se utilizan frases cortas “*si, ya entiendo, de acuerdo, interesante,*” justo al finalizar la frase que emite.
- Parafrasear, de vez en cuando, repetir las mismas palabras que soportan la idea clave del mensaje
- Al escuchar asentir con la cabeza para demostrar a nuestro interlocutor que estamos atentos
- Seguir el ritmo del interlocutor amoldándose a él. Sincronizar los movimientos, la postura y los gestos corporales a los suyos
- Al hablar adoptar el mismo tono, intensidad y ritmo que el del interlocutor
- Detectar las palabras e ideas clave
- Dejar hablar al interlocutor sin interrumpir, sin terminar sus frases
- Hacer una transición suave entre los dos roles de oyente y orador

### **c. La comunicación no verbal**

La comunicación no verbal hace referencia al lenguaje corporal, expresiones faciales, tono, intensidad y ritmo de la voz.

¿Cómo aprendemos? por William Glasser. 1999

10% de lo que LEEMOS

20% de lo que ESCUCHAMOS

30% de lo que VEMOS

50% de lo que VEMOS y ESCUCHAMOS

70% de lo que DISCUTIMOS con los DEMÁS

80% de lo que EXPERIMENTAMOS PERSONALMENTE

95% de lo que podemos ENSEÑARLE a ALGUIEN MÁS

En este paso de Sondeo, es importante que tengamos presente lo que nuestro interlocutor ve y observa de nosotros y como nos escucha, mediante el uso correcto de los elementos del lenguaje como son el tono, intensidad y volumen de la voz.

Percibimos mayoritariamente el mensaje de nuestro interlocutor a través de la comunicación no verbal. El lenguaje no verbal, a diferencia del lenguaje verbal, nunca miente. Es muy difícil fingir gestos, expresiones y características de la voz durante un periodo prolongado de tiempo.

La comunicación no verbal es el sistema organizado de gestos, movimientos y posturas a través del cual nos comunicamos en las interacciones personales. Cada parte del cuerpo tiene sus propios movimientos y representaciones, el conjunto de todos estos movimientos constituyen la comunicación no verbal. Los gestos deben descifrarse dentro del contexto y en su conjunto.

Las expresiones faciales vienen determinadas por los movimientos y los gestos de la cara. La cara comunica especialmente las emociones. Las tres principales áreas de la cara que muestran las expresiones faciales son las cejas, los ojos y la parte inferior del rostro. El tono, la intensidad y el ritmo son los elementos principales que determinan las características de la voz.

El tono es el timbre de la voz. El tono puede ser formal o informal, alegre o serio.

La intensidad de la voz equivale al volumen o fuerza con que se emite el sonido. La intensidad transmite intimidad, suspense, sorpresa, impulso. Un

incremento o reducción repentina de la intensidad se utiliza para enfatizar los puntos clave del discurso.

El ritmo de la voz es el número de palabras por emisión de voz. Todo el mundo tiene su ritmo para hablar y pensar. Un ritmo normal es de dos palabras por segundo. Algunos ritmos son rápidos y enérgicos. Otros deliberados y lentos.

#### **d. La confirmación**

Preguntar, escuchar activamente y analizar el lenguaje no verbal del interlocutor, se descubren las necesidades reales y sus motivaciones de compra. Cuando se capta una necesidad o una motivación de compra, es conveniente que confirmemos con la idea que hemos captado. Para ello, hacer un resumen de su mensaje con nuestras propias palabras. De esta forma, se asegura poder conocer exactamente cuáles son sus necesidades y motivaciones de compra.

Tras preguntar, escuchar, estudiar el lenguaje no verbal y confirmar el mensaje, y haber logrado descubrir cuáles son sus necesidades reales y sus motivaciones de compra.

Pasamos al siguiente paso que es la argumentación.

### **4.3.3. PASO 5: ARGUMENTACIÓN**

Una vez descubiertas e identificadas las posibles necesidades y motivaciones del interlocutor, hay que convertir los atributos de nuestra propuesta en beneficios o utilidades que satisfagan esas necesidades.

Hay que demostrar que nuestra propuesta de producto/servicio ofrece la solución ideal para satisfacer las necesidades del interlocutor y además el valor que percibe en contraprestación al precio es muy superior.

Para ello es necesario disponer de un profundo conocimiento de nuestro producto o servicio, las necesidades del interlocutor y las posibilidades reales que nuestra oferta tiene para satisfacer las demandas del interlocutor.

Una presentación bien pensada y orientada al interlocutor proporciona un mayor valor a la propuesta incrementando el valor de la misma.

Las argumentaciones sobre nuestra propuesta las podemos fundamentar; en los atributos del producto o servicio, en la calidad del mismo, en la calidad del servicio o en razones económicas, pero siempre convirtiendo estos argumentos en beneficios reales que satisfagan las necesidades del interlocutor.

Un método efectivo para realizar una correcta argumentación consiste en describir como los atributos de nuestra oferta provoca ventajas y dichas ventajas proporciona beneficios o utilidades para el cliente.

Para ello se puede utilizar la técnica de “Escenarios mentales” (propio autor). Esta técnica consiste en crear en la mente del cliente un escenario (usando la imaginación) en el cual se va a desarrollar una descripción, una historia, un cuento, de alguna ventaja que queremos destacar como si el interlocutor fuera el principal protagonista en esa descripción o cuento.

Para ello utilizamos dos palabras desencadenantes del escenario mental; *“imagine que... o suponga que...”*

Si lo que queremos destacar de nuestra propuesta es por ejemplo *“tenemos un servicio asesoramiento tecnológico”*. La técnica de Escenarios Mentales sería como sigue:

*“Imagine que usted está utilizando nuestro ordenador y por cualquier circunstancia necesita asesoramiento, por ejemplo, quiere instalar un nuevo software, introduce el Cd en el ordenador y de repente le sale un mensaje de error, usted necesita instalar el software cuanto antes para poder continuar con su trabajo, y necesita ayuda. **Imagine que** con una sola llamada un técnico le asesora en cada momento de la instalación, imagine que llama al centro de ayuda y le van indicando cada paso, ¿cree que puede ser ventajoso disponer de un servicio de ayuda? Ese servicio de ayuda se lo proporcionamos gracias a nuestro servicio de asesoramiento tecnológico.*

Recomendaciones para construir descripciones positivas de nuestra propuesta:

- Adaptar el lenguaje al que utiliza nuestro interlocutor

- La información que presentamos de nuestra propuesta debe ser exacta, objetiva y verificable, a ser posible aportar documentación, pruebas, datos.
- Usar argumentos cortos, claros, fáciles de entender y personalizados utilizando la técnica descrita

#### **4.3.4. PASO 6: OBJECIONES**

Una vez que presentamos los argumentos de nuestra propuesta suelen surgir las objeciones. Las objeciones son dudas o dificultades que el interlocutor ve en nuestra propuesta y forman parte del proceso de interacción comercial.

Sin embargo, las objeciones indican un posible interés por parte del interlocutor. Cuando éste comienza a objetar, podemos identificar que comienza a considerar nuestra propuesta más en serio.

Mediante la objeción, el interlocutor nos indica que hay algo en nuestra propuesta que no le cuadra, pero a la vez indica que lo demás si le puede interesar.

Las objeciones suelen ser relativas al precio, falta de información, información errónea, falta de confianza, reticencia al cambio, ...

El método para actuar ante objeciones es:

- Conocer en profundidad cual es la objeción verdadera, preguntar al interlocutor que proporcione más información.
- Repetir la objeción para después argumentar a la misma, sin discutir con el interlocutor
- Ser creativos, convertir lo negativo en positivo
- Actuar en la solución del problema planteado

Las objeciones más relevantes que pueden aparecer y su tratamiento:

- ✓ Pretexto: el interlocutor oculta las verdaderas objeciones tras una “cortina de humo”. Para resolverlas hay que descubrir la verdadera

objeción utilizando técnicas de preguntas, una vez identificada se trata según corresponda.

- ✓ Prejuicio: son ideas preconcebidas del interlocutor, se solventa haciendo preguntas abiertas para identificar las causas, después presentar pruebas y hechos que demuestren la realidad
- ✓ Escepticismo: el interlocutor duda de que la propuesta proporcione el beneficio o utilidad descrita anteriormente, para su tratamiento debemos presentar pruebas y hechos que confirmen los datos expuestos
- ✓ Malentendido: el interlocutor cree que la propuesta tiene alguna desventaja que en realidad no existe, fruto de información incompleta o errónea. Para solventar la misma, descubrir el porqué de ese pensamiento y aclarar el mismo.
- ✓ Indiferencia: nuestro interlocutor no está interesado en cambiar
- ✓ Desventaja real: nuestra propuesta no ofrece un beneficio importante para el interlocutor.
- ✓ Precio: el interlocutor considera que el precio de la propuesta es más caro en relación a otras alternativas.

Técnicas para resolver objeciones:

- ❖ Alineación: exponer que otros interlocutores también pensaban igual pero después van descubriendo que no había motivos para esas dudas.
- ❖ Balanza: admitir la objeción y seguidamente mostrar las ventajas de la propuesta que compensan dicha objeción
- ❖ Bocadillo: entremezclar la objeción entre dos aspectos positivos de la propuesta
- ❖ Boomerang: el interlocutor tiene la solución a la propia objeción, devolver con una pregunta abierta.
- ❖ Transformación: convertir la objeción en ventaja

#### **4.3.5. PASO 7: CIERRE**

En el proceso de interacción o entrevista que se mantiene con el interlocutor se sigue con la siguiente estructura; en los primeros minutos captamos a la atención y generamos confianza; seguidamente identificar las necesidades y móviles de compra; a continuación, presentar los beneficios y utilidades de la propuesta; normalmente a continuación el interlocutor suele manifestar alguna objeción; tras resolver las mismas, llega el momento del cierre o acuerdo.

Cuando la entrevista se dirige satisfactoriamente siguiendo estos pasos, alcanzar el acuerdo suele ser continuación a la misma.

El momento adecuado para alcanzar el acuerdo es una vez que se han solventado las posibles objeciones, para ello se puede realizar las siguientes acciones:

- Resumir los beneficios y utilidades de nuestra propuesta
- Proponer un plan de acción

Cuando hay una predisposición al acuerdo, el interlocutor suele manifestar señales de cierre. Las señales de cierre son gestos que indican que hay un posible acuerdo.

- Señales de cierre físicas: el interlocutor puede mostrar una sonrisa, hacer cálculos, volver a mirar algún detalle concreto, incorporarse en la postura, asentir con la cabeza, ...
- Señales de cierre verbales: como preguntar algún detalle, plantear objeciones inconsistentes, emitir comentarios favorables hacia la propuesta, comentar referencias condiciones económicas ya tratadas,

Existen multitud de técnicas para alcanzar el acuerdo o cierre, cada uno debe utilizar aquellas con las que se sienta más cómodo. Estas son las más habituales:

- Cierre directo: preguntar directamente al interlocutor por el acuerdo
- Darlo por hecho: el proceso es plantear alguna acción, dando por hecho que va a suponer la aceptación del cierre por parte del interlocutor.



- De detalle: plantear alguna pregunta al interlocutor sobre algún detalle que presuponga la aceptación de la propuesta planteada.
- Cierre alternativo: presentar dos alternativas que presuponen el acuerdo
- Cierre de gancho: Consiste en indicar que pasado un determinado tiempo no podremos mantener la propuesta según esta actualmente, no se podrá mantener las mismas condiciones.

#### **4.4. FASE DESPUÉS**

Una vez que se ha finalizado la entrevista comercial FASE DURANTE, como el arquero que revisa los aciertos y errores realizados tras el lanzamiento de las flechas, es necesario revisar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la propia actuación del comercial.

Para ello la revisión mental y auto evaluación de la situación nos proporcionará los datos para identificar las fortalezas que debemos consolidar en las siguientes entrevistas y las acciones de mejora que debemos corregir y planificar su corrección para las próximas interacciones comerciales.

##### **4.4.1. PASO 8: AUTO EVALUACIÓN**

Una vez finalizada la entrevista, es importante que reflexionemos sobre todo el proceso realizado.

Por otra parte, analizaremos cuál ha sido el resultado de la venta y por qué se ha alcanzado. Compararemos el resultado con los objetivos que nos habíamos marcado antes de la cita. Estudiaremos cuál ha sido el nivel de rentabilidad de la visita. Además, examinaremos qué podemos mejorar o qué podemos cambiar para lograr la excelencia en futuras entrevistas de ventas.

#### **4.4.2. PASO 9: SEGUIMIENTO**

Una vez finalizado el paso de auto-evaluación, anotar todos los datos relevantes sobre el acuerdo alcanzado con el interlocutor, así como toda la información obtenida para poder utilizarla en posteriores encuentros.

Fruto del seguimiento se mantiene el contacto con el interlocutor, y también afecta a la percepción de la calidad de la relación. Deficiencias y errores en la prestación de los servicios de seguimiento provocan la disminución en el nivel de satisfacción. Si las equivocaciones son graves o se repiten de forma continuada en el tiempo, conducen a la pérdida de credibilidad dañando la confianza y poniendo en riesgo la relación.

Sin embargo, si la prestación de este servicio es excelente, podemos llegar a sorprender al interlocutor y superar sus expectativas.

La integración de las competencias en cada uno de los pasos del modelo se puede contrastar en el Anexo 5. Programa Gimnástica del Talento en el Punto 14.1. Integración de las competencias con el modelo de los nueve pasos.

## **CAPITULO V:**

### **RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO**

Con el fin de dar respuesta a los objetivos de la investigación, se procederá a mostrar los resultados que permiten mostrar el uso combinado de aspectos teóricos y metodológicos planteados para la realización de esta tesis.

El estudio cuantitativo del Cuestionario Habilidades Básicas Comerciales (HABACO) así como su construcción, validez y fiabilidad, se presenta en el Anexo I.

El programa de entrenamiento competencial de Gimnástica del Talento, que se compone de tablas de ejercicios se presenta en el **Anexos II** de la tesis dada su extensión. A continuación, se exponen los resultados pre y post aplicación del programa y los resultados por meta competencias y competencias.

## 5.1. PRIMERA META COMPETENCIA. RELACIÓN

La Meta-competencia RELACIÓN, en la presente tesis, está compuesta por las Competencias de SENSIBILIDAD INTERPERSONAL, ENERGÍA y ATENCION AL CLIENTE, y supone el conjunto o repertorio de capacidades que adquiere una persona para interactuar y relacionarse con otras personas de forma efectiva y mutuamente satisfactoria.

Pasamos a analizar los resultados obtenidos en cada una de las competencias, por separado.

### 5.1.1. COMPETENCIA 1. SENSIBILIDAD INTERPERSONAL

Esta competencia tiene dos ítems, Ítem 12 e Ítem 13

Ítem 12	COMPETENCIA 1. SENSIBILIDAD INTERPERSONAL					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	6	31,6%	31,6%
2	4	50%	50%	6	31,6%	63,2%
3	1	12,5%	62,5%	3	15,8%	79%
4	2	25%	87,5%	0	0	79%
5	0	0	87,5%	3	15,8%	94,8%
6	1	12,5%	100%	0	0	94,8%
7	0	0	100%	0	0	94,8%
8	0	0	100%	1	5,3%	100%
9	0	0	100%	0	0	100%
10	0	0	100%	0	0	100%

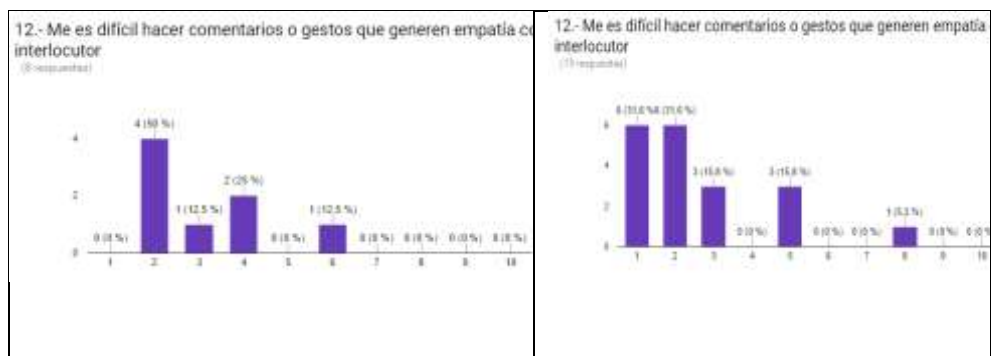


Tabla 25. Resultados ítem 12.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento, se encuentran entre la puntuación 2 y 4 siendo la media de 3,13 y la mediana de 2,5 y desviación típica de 1,36.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del Talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 1 y 2 siendo la media de 2,72 la desviación típica de 1,85 y la mediana de 2,00. Los datos desglosados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 26. Características de la muestra en la medición del Ítem 12 de Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	8	3,13	1,36	2,5	19	2,72	1,85	2,00
HOMBRE	3	3,00	0,82	3,00	15	2,71	1,94	2,00
MUJER	5	3,20	1,60	2,00	4	2,75	1,48	2,50
EXP. < 3 AÑOS	3	5,67	2,87	6,00	8	3,71	2,25	3,00
EXP. > 5 AÑOS	5	4,00	2,28	3,00	11	2,20	1,17	2,00
NO UNIVER.	3	5,67	2,87	6,00	2	2,00	0	2,00

UNIVERSITARIA	5	4,00	2,28	3,00	17	2,76	1,90	2,00
---------------	---	------	------	------	----	------	------	------

Ítem 13		COMPETENCIA 1. SENSIBILIDAD INTERPERSONAL				
		PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA	
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	3	15,8%	15,8%
2	3	37,5%	37,5%	5	26,3%	42,1%
3	1	12,5%	50%	0	0	42,1%
4	0	0	50%	3	15,8%	57,9%
5	1	12,5%	62,5%	3	15,8%	73,7%
6	1	12,5%	75%	1	5,3%	79%
7	0	0	75%	0	0	79%
8	1	12,5%	87,5%	1	5,3%	84,3%
9	1	12,5%	100%	0	0	84,3%
10	0	0	100%	3	15,8%	100%

<p>13.- Creo que las emociones y sentimientos es mejor no incluirlas en la relación profesional (16 respondientes)</p>	<p>13.- Creo que las emociones y sentimientos es mejor no incluirlas en la relación profesional (17 respondientes)</p>
--	--

Tabla 27. Resultados ítem 13.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 2 y 3 siendo la media de 4,63 y la mediana de 4 y desviación típica de 2,64

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 1 y 2 siendo la media de 4,44 la desviación típica de 3,11 y la mediana de 4. A continuación se desglosan los datos señalados.

*Tabla 28. Características de la muestra en la medición del Ítem 13  
Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>4,63</b>	<b>2,64</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>4,44</b>	<b>3,11</b>	<b>4</b>
HOMBRE	3	4,33	3,30	2	15	3,71	2,63	3
MUJER	5	4,80	2,14	5	4	7,00	3,32	8
EXP. < 3 AÑOS	3	5,67	2,87	6	8	4,86	2,53	5
EXP. > 5 AÑOS	5	4,00	2,28	3	11	3,60	3,01	2
NO UNIVER.	3	5,67	2,87	6	2	5,00	3,00	5
UNIVERSITARIA	5	4,00	2,28	3	17	4,59	3,14	4

La competencia SENSIBILIDAD INTERPERSONAL manifiesta la capacidad del individuo para *mostrar que se es consciente de los demás y del entorno, así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás.*

El panel de expertos propuso que la competencia Sensibilidad Interpersonal es una competencia crítica en la etapa 4 o etapa de Sondeo y es prioritaria en la etapa 3 o etapa de Encuentro, tal y como se refleja en el mapa de competencias.



ESCALON PROCESO VENTA		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	E N C U E N T R O	S O N D E O	A R G U M E N T A C I O N	O B J E C I O N	C I E R R E	A U T O E V A L U A C I O N	S E G U I M I E N T O
COMPETENCIA										
METACOMPETENCIA										
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
AUTO-DOMINIO	ATENCION AL CLIENTE									
	CONTROL EMOCIONAL									
PERCEPCION	TENACIDAD									
	INICIATIVA									
INFLUENCIA	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
DECISION	VISION DE NEGOCIO									
	ARGUMENTACION/IMPACTO									
ORGANIZACION	PERSUASION									
	NEGOCIACION									
RELACION CRÍTICA	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
RELACION PRIORITARIA	ORIENTACION AL LOGRO									
	PLANIFICACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
	NETWORKING									

Tabla 29. Mapa Competencias Sensibilidad interpersonal.

El ítem 12 expresa la capacidad o habilidad del individuo para poder hacer o emitir comentarios o gestos capaces de generar empatía en el interlocutor. En este sentido, y según está redactado el ítem, “*me es difícil hacer comentarios o gestos que generen empatía con el interlocutor*”.

Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos de 1 a 3 ya que, en estos puntos, indica que el individuo puede generar alta empatía en el interlocutor al realizar gestos y comentarios conscientes para tal fin.

El estado de generar alta empatía es necesario para la generación de una buena relación de contacto inicial y sobre todo en la etapa de sondeo en la que hay que conseguir que nuestro interlocutor sea capaz de aportarnos la información sobre sus necesidades.

Los resultados pre y post indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en valores 1 a 3 de respuesta y los resultados post es el 79% de la muestra, tras la aplicación de la Gimnástica. La media pre es de 3,13 y la media post es de 2,72 lo que indica una ligera variación en la dirección esperada y propuesta por los expertos, al puntuar mejor después de la intervención de la Gimnástica.

La **desviación típica pre y post**, así como la mediana no hay variaciones significativas.

**Variable género**, no observamos variaciones significativas

**Variable experiencia**, podemos comprobar que la aplicación de la Gimnástica tiene una variación positiva en la media de la muestra pasando de 5,67 a 3,71 y la mediana pasa de 6 a 3, lo que nos indica que hay influencia de la misma en la mejora de los comportamientos de la muestra.

**Variable formación**, es significativa en el segmento que de formación no universitaria (formación básica y media) al pasar la media de 5,67 a 2,00 y la mediana de 6 a 2. En cuanto a la formación universitaria también hay mejoría al pasar la media de 4,00 a 2,76.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora de los dos grupos, el grupo con formación No universitaria y el grupo con formación Universitaria tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 13 expresa el convencimiento por parte del sujeto de si piensa, o no, la importancia de incluir las emociones y sentimientos personales hacia el interlocutor, la empresa, o incluso los propios estados de ánimo en la relación profesional. Qué opinión tiene sobre si es conveniente o no, las emociones en la relación. En este sentido, y según está redactado el ítem, *“creo que las emociones y sentimientos es mejor no incluirlas en la relación profesional”*

**Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos de 1 a 3** ya que, en estos puntos, indica que es preferible no mezclar sentimientos y emociones en la relación profesional. En este sentido, hay dos posturas en el panel de expertos ya que proponen que es preferible

una relación más racional que emocional en el corto plazo, pero que con el paso del tiempo y al mantener múltiples entrevistas con el mismo cliente, es preferible ir incrementando la relación emocional versus la relación racional.

Para nuestro análisis, tomamos como referencia la relación a corto plazo o decir que es preferible una relación racional más que relación emocional.

**Resultados pre y post** indican que; el 50% de los sujetos se sitúa en valores 1 a 3 de respuesta y los resultados post es el 42,1% de la muestra.

**Media** pre es de 4,63 y la media post es de 4,44 lo que indica que no hay variación significativa en la línea deseada.

La desviación típica pre y post, si existe una mayor dispersión de la muestra en la aplicación post, al pasar de una desviación de 2,64 en el pre a una desviación de 3,11 en el post. En cuanto a la mediana no hay variaciones significativas.

**Variable género**, destacar que mujeres pasan de una media de 4,80 en la aplicación pre a 7,00 en la aplicación post. Debemos profundizar porque hay variación en la variable género en cuanto a la influencia positiva de las emociones y los sentimientos, indicando que mujeres prefieren o piensan que es más conveniente incluir las emociones y sentimientos en la relación, frente a la propuesta del panel de expertos que indican que, a corto plazo, no es conveniente, pero a largo plazo sí. ¿Puede sr posible que el colectivo de mujeres que tiene más experiencia, que los hombres en la actividad comercial? Si fuera así, esto indica que las mujeres con más experiencia profesional mantienen una relación más a largo plazo con sus interlocutores y en ese sentido es preferible incluir las emociones y sentimientos en la relación, contrastando así la propuesta del panel de expertos.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora del grupo mujeres, en la dirección esperada y propuesta por el panel de expertos, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, no hay diferencias significativas en variación de media, desviación o mediana, si bien destacar una ligera mejoría en la dirección esperada al mejorar la puntuación post frente a la puntuación pre.

**Variable formación**, no se aprecian variaciones significativas a destacar.

### 5.1.2. COMPETENCIA 2. ENERGÍA

Esta competencia tiene tres ítems, Ítem 9, Ítem 10 e ítem 11.

Ítem 9		COMPETENCIA 2. ENERGÍA				
		PRE GIMNÁSTICA		POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	4	21,1%	21,1%
2	3	37,5%	37,5%	3	15,8%	36,9%
3	2	25%	62,5%	3	15,8%	52,7%
4	1	12,5%	75%	3	15,8%	68,5%
5	0	0	75%	3	15,8%	84,3%
6	1	12,5%	87,5%	2	10,5%	94,8%
7	1	12,5%	100%	0	0	94,8%
8	0	0	100%	1	5,2%	100%
9	0	0	100%	0	0	100%
10	0	0	100%	0	0	100%

<p>9.- Me cuesta mucho enfrentarme a una nueva entrevista cuando las anteriores han sido negativas</p> <p>(8 respuestas)</p>	<p>9.- Me cuesta mucho enfrentarme a una nueva entrevista cuando las anteriores han sido negativas</p> <p>(19 respuestas)</p>
--	---

Tabla 30. Resultados ítem 9.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 2 y 3 siendo la media de 3,63 y la mediana de 3 y desviación típica de 1,80

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 1 a 3 el 52,7% de la muestra y siendo la media de 3,44 la desviación típica de 2,01 y la mediana de 3. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 31. Características de la muestra en la medición del Ítem 9 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	8	3,63	1,80	3,00	19	3,44	2,01	3,00
HOMBRE	3	4,00	2,16	3,00	15	3,43	1,76	3,50
MUJER	5	3,40	1,50	3,00	4	3,50	2,69	2,50
EXP. < 3 AÑOS	3	5,00	2,16	6,00	8	4,43	2,19	5,00
EXP. > 5 AÑOS	5	2,80	0,75	3,00	11	3,00	1,55	3,00
NO UNIVER.	3	5,67	1,25	6,00	2	4,50	1,50	4,50
UNIVERSITARIA	5	2,40	0,49	2,00	17	3,31	2,02	3,00

<b>Ítem 10</b>	COMPETENCIA 2. ENERGÍA	
	<b>PRE GIMNÁSTICA</b>	<b>POST GIMNÁSTICA</b>

VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	1	12,5%	12,5%	3	15,8%	15,8%
2	1	12,5%	25%	3	15,8%	31,6%
3	2	25%	50%	3	15,8%	47,4%
4	1	12,5%	62,5%	0	0	47,4%
5	0	0	62,5%	3	15,8%	63,25
6	1	12,5%	75%	1	5,35	68,55
7	0	0	75%	3	15,8%	84,35
8	1	12,5%	87,5%	3	15,8%	100%
9	1	12,5%	100%	0	0	100%
10	1	12,5%	12,5%	0	0	100%

10.- Me siento afectado emocionalmente cuando me dicen varias veces no  
(10 respuestas)

10.- Me siento afectado emocionalmente cuando me dicen varias veces no  
(10 respuestas)

*Tabla 31. Resultados ítem 10.*

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 1 a 4 siendo el 62,5% de la muestra. Siendo la media de 4,50 y la mediana de 3,50 y desviación típica de 2,69.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 1 a 3 el 47,4% de la muestra, y en las puntuaciones 5 a 8 se sitúa el 52,7% de la muestra y siendo la media de 4,39 la desviación típica de 2,58 y la mediana de 4.

Si bien debemos destacar la gran variabilidad de respuesta aportada por los sujetos tanto en la aplicación Pre como en la aplicación Post. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 32. Características de la muestra en la medición del Ítem 10  
Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ÍTEM 10	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b><i>TOTAL, MUESTRA</i></b>	<b><i>8</i></b>	<b><i>4,50</i></b>	<b><i>2,69</i></b>	<b><i>3,50</i></b>	<b><i>19</i></b>	<b><i>4,39</i></b>	<b><i>2,58</i></b>	<b><i>4,00</i></b>
HOMBRE	3	6,67	2,62	8,00	15	4,43	2,58	4,00
MUJER	5	3,20	1,72	3,00	4	4,25	2,59	4,00
EXP. < 3 AÑOS	3	7,67	1,25	8,00	8	4,43	2,87	5,00
EXP. > 5 AÑOS	5	2,60	1,02	3,00	11	4,30	2,49	3,00
NO UNIVER.	3	5,00	2,94	6,00	2	4,50	2,50	4,50
UNIVERSITARIA	5	4,20	2,48	3,00	17	4,38	2,60	4,00

Ítem 11		COMPETENCIA 2. ENERGÍA				
		PRE GIMNÁSTICA		POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	1	5,3%	5,35
3	0	0	0	4	21,1%	26,4%
4	2	25%	25%	1	5,35	31,7%
5	1	12,5%	37,5%	6	31,6%	63,3%
6	0	0	37,5%	1	5,3%	68,6%
7	0	0	37,5%	2	10,5%	79,1%
8	2	25%	62,5%	1	5,3%	84,4%
9	2	25%	87,5%	1	5,3%	89,7%
10	1	12,5%	100%	2	10,5%	100%

<p>11.- Mi energía se multiplica cuando el interlocutor me dice que "no". (8 respuestas)</p>	<p>11.- Mi energía se multiplica cuando el interlocutor me dice que "no". (19 respuestas)</p>
--	---

Tabla 33. Resultados ítem 11.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 8 a 10 siendo el 62,5% de la muestra. siendo la media de 7,13 y la mediana de 8,00 y desviación típica de 2,26.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del Talento se aprecia una mayor variabilidad de muestra, destacar, si acaso, la concentración de 6 personas en el punto medio 5 lo que supone el 31, 6% del



total y siendo la media de 5,44 la desviación típica de 2,39 y la mediana de 5,00.

Si bien debemos destacar la gran variabilidad de respuesta aportada por los sujetos tanto en la aplicación Pre como en la aplicación Post. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 34. Características de la muestra en la medición del Ítem 11 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ÍTEM 11	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>7,13</b>	<b>2,26</b>	<b>8,00</b>	<b>19</b>	<b>5,44</b>	<b>2,39</b>	<b>5,00</b>
HOMBRE	3	7,00	2,65	8,00	15	5,86	2,50	5,00
MUJER	5	7,20	2,59	8,00	4	4,00	1,00	4,00
EXP. < 3 AÑOS	3	5,67	2,89	4,00	8	5,29	2,43	5,00
EXP. > 5 AÑOS	5	8,00	1,87	8,00	11	5,60	2,46	5,00
NO UNIVER.	3	5,67	2,89	4,00	2	4,00	1,00	4,00
UNIVERSITARIA	5	8,00	1,87	8,00	17	5,63	2,45	5,00

La competencia ENERGÍA manifiesta la capacidad del individuo para *crear y mantener un nivel alto de actividad y con la capacidad de trabajar “duro” en diferentes situaciones, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas y hacerlo de forma que su activación vital no se ve afectada. Trabaja duro y se es disciplinado con las tareas a realizar.*

**El panel de expertos propuso que** la competencia Energía es una competencia crítica en la etapa 2 la etapa de Concertación de las Entrevistas

comerciales y en la etapa 1 o Etapa de Preparación del trabajo antes de contactar con el interlocutor.

ESCALON PROCESO VENTA		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	E N C U E N T R O	S O N D E O	A R G U M E N T A C I O N	O B J E C I O N E S	C I E R R E	A U T O E V A L U A C I O N	S E G U I M I E N T O
COMPETENCIA										
METACOMPETENCIA										
RELACION	AMABILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
	ATENCIÓN AL CLIENTE									
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL									
	TENACIDAD									
	INICIATIVA									
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
	VISION DE NEGOCIO									
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO									
	PERSUASION									
	NEGOCIACION									
DECISION	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
	ORIENTACION AL LOGRO									
ORGANIZACIÓN	PLANIFICACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
	NETWORKING									
RELACION CRÍTICA										
RELACION PRIORITARIA										

Tabla 35. Mapa de Competencias. Energía.

El ítem 9 expresa la capacidad del individuo de sobreponerse a las circunstancias pasadas cuando éstas han sido negativas. En numerosas ocasiones los interlocutores nos dicen que no a nuestra propuesta de vernos, las personas de éxito insisten y no se dan por vencidas por los resultados anteriores, saben que trabajando duro y con insistencia se consiguen resultados. En este sentido, y según está redactado el ítem, de forma negativa “*me cuesta mucho (me es muy difícil) enfrentarme a una nueva entrevista cuando las anteriores han sido negativas*”.

Los expertos propusieron que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos de 1 a 3 ya que, en estos puntos, indica que el individuo no está de acuerdo con la afirmación, por lo que está en contra de la misma.

Estar en contra de la afirmación propuesta en el ítem indica que el individuo “no le cuesta volver a enfrentarse ante resultados pasados negativos” esto implica una alta capacidad de trabajar duro y sostenido, no desfallecer en el intento y ser consciente de que el esfuerzo por el trabajo duro y con energía se consiguen los resultados.

Una frase propuesta por el panel de expertos remarca claramente la energía para el trabajo duro y sostenido; “el éxito depende en un 90% de transpiración (sudor) y un 10% de inspiración (suerte).”

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en valores 2 a 3 de respuesta y los resultados post es el 52,7% de la muestra en los valores 1 a 3

**Media** pre es de 3,63 y la media post es de 3,44 lo que indica que no apreciamos variaciones significativas tras la aplicación de la Gimnástica.

La desviación típica pre y post, así como la mediana no hay variaciones significativas.

**Variable género**, no observamos variaciones significativas, destacar la mayor dispersión en cuanto a la muestra de mujeres ya que la desviación típica pasa de 1,50 a 2,69 indicando esa dispersión de puntuaciones en el colectivo de mujeres.

**Variable experiencia**, destacar las diferencias significativas en media y mediana tanto pre como post indicando que las personas con menos experiencia tienden a mantener unas conductas y comportamientos con menor competencia de energía, tienden a desistir con mayor probabilidad que los sujetos con mayor experiencia. Destacar que hay una mejoría en la aplicación post en individuos con experiencia de menos de 3 años al pasar la media de 5,00 a 4,43 y la mediana de 6,00 a 5,00

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora del grupo con experiencia menos de 3 años, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, es significativa en el segmento que de formación no universitaria (formación básica y media) al pasar la media de

5,67 a 4,50 y la mediana de 6 a 4,50. En cuanto a la formación universitaria hay una mayor dispersión al aumentar la desviación típica de 0,49 a 2,02.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora del grupo con Formación No Universitaria, tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 10 expresa la capacidad del individuo de sobreponerse emocionalmente al fracaso repetidamente. En la actividad comercial y relacional es muy frecuente que ante las numerosas llamadas telefónicas que debe realizar el sujeto en la actividad comercial o en las numerosas visitas a “puerta fría” es habitual que el interlocutor manifieste su negativa, esta situación puede llevar a un estado emocional negativo en el que el sujeto se vea desbordado emocionalmente por los propios fracasos. La alta competencia en energía indica la capacidad para trabajar duro independientemente de los resultados anteriores, en la constancia está el éxito y un estado emocional positivo ayuda a mantener esos niveles de energía. En este sentido, y según está redactado el ítem, de forma negativa *“me siento afectado (me afecta) emocionalmente cuando me dicen varias veces que no”*.

**Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos de 1 a 4** ya que, en estos puntos, indica que el individuo no está de acuerdo con la afirmación, por lo que la respuesta debe ir en contra de la propia afirmación.

Estar en contra de la afirmación propuesta en el ítem indica que el individuo “mantiene las emociones bajo control, es consciente de que hay que pasar varios No para alcanzar algún Si del interlocutor, por lo que sujetos con alta competencia en energía no sienten bajar su capacidad de trabajar duro ante negativas del interlocutor.

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en valores 1 a 4 en la aplicación pre y los resultados post vemos una mayor variabilidad en la escala de respuestas con un 47,4% de la muestra en la puntuación 1 a 4 y el 31,6% en la escala de respuesta de 7 y 8 manifestando que sienten como sus emociones se ven afectadas por las negativas del interlocutor.

**Media** pre es de 4,50 y la media post es de 4,39 lo que indica que no apreciamos variaciones significativas tras la aplicación de la Gimnástica.

La desviación típica pre y post, así como la mediana no hay variaciones significativas.

**Variable género,** Observamos un cambio significativo en cuanto a hombres, antes y después de la aplicación de la Gimnástica al pasar la media de 6,67 a 4,43 y bajar la mediana de 8,00 a 4,00. Respecto a mujer apreciamos una subida de media y mediana de un punto porcentual, de 3,20 a 4,25 en la media y de 3,00 a 4,00 la mediana. Es de destacar el aumento de la desviación típica lo que nos indica una mayor dispersión de las respuestas en la escala.

**Variable experiencia,** destacar las diferencias significativas en media y mediana tanto pre como post indicando que las personas con menos experiencia suelen pensar que la negativa del interlocutor a sus planteamientos puede ser por su desempeño o por su persona y se ven más afectados emocionalmente, lo que implica una reducción del trabajo duro y una mayor frustración. Destacar que hay una mejoría en la aplicación post en individuos con experiencia de menos de 3 años al pasar la media de 7,67 a 4,43 y la mediana de 8,00 a 5,00

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora del grupo con experiencia menos de 3 años, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación,** no se aprecian diferencias significativas pre y post en la variable formación.

El ítem 11 expresa la capacidad del individuo de motivarse frente a las negativas y adversidades. Trabajar duro, aumentar la energía como motivador y seguir adelante. En este sentido, y según está redactado el ítem, *“mi energía se multiplica cuando mi interlocutor me dice que “no”*”.

**Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en puntuaciones altas, entre 8 y 10** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está de acuerdo con la afirmación, manifestando alta competencia en energía.

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en valores 8 a 10 en la aplicación pre y los resultados post vemos una mayor variabilidad en la escala de respuestas con porcentajes similares hacia el estar de acuerdo y el estar en desacuerdo con la afirmación propuesta en el ítem.

**Media** pre es de 7,13 y la media post es de 5,44 lo que indica que hay menor respuesta hacia la utilización de la negativa y adversidad como motor motivacional, como fuerza para seguir manteniendo constante la capacidad de seguir trabajando duro.

La desviación típica pre y post, no hay variaciones significativas. En la mediana también aparece un descenso de la misma pasando de 8,00 en la aplicación pre a 5,00 en la aplicación post.

**Variable género**, hay una variación de puntuaciones en dirección contraria a la esperada y propuesta por los expertos, en hombres y mujeres, antes y después de la aplicación de la Gimnástica al pasar la media en hombre de 7,00 a 5,86 y la mediana de 8,00 a 5,00 y en mujeres de 7,20 a 4,00 y bajar la mediana de 8,00 a 4,00 Destacar el aumento de la desviación típica lo que nos indica una mayor dispersión de las respuestas en la escala de mujeres en la aplicación post.

**Variable experiencia** se mantienen las puntuaciones similares pre y post en la experiencia de menos de 3 años y descienden en sujetos con experiencia de más de 5 años.

**Variable formación**, se mantienen las puntuaciones similares pre y post en la formación no universitaria y observamos una reducción en la formación universitaria tanto en media como en mediana, pasando de 8,00 a 5,63 en la media y en la mediana de 8,00 a 5,00.

### 5.1.3. COMPETENCIA 3. ATENCION AL CLIENTE

Esta competencia tiene dos ítems, Ítem 23, Ítem 24

Ítem 23		COMPETENCIA 3. ATENCION AL CLIENTE				
		PRE GIMNÁSTICA		POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	0	0	0
2	1	12,5%	12,5%	1	5,3%	5,3%
3	0	0	12,5%	1	5,3%	10,6%
4	0	0	12,5%	0	0	10,6%
5	0	0	12,5%	3	15,8%	29,4%
6	0	0	12,5%	2	10,5%	40%
7	2	25%	37,5%	4	21,1%	61,1%
8	0	0	37,5%	3	15,8%	76,9%
9	5	62,5%	100%	1	5,3%	82,2%
10	0	0	100%	4	21,1%	100%

- Realizo acciones no solicitadas o servicios no solicitados por los clientes pero que entiendo que son positivos para ellos

(10 respuestas)

23.- Realizo acciones no solicitadas o servicios no solicitados por los clientes pero que entiendo que son positivos para ellos

(22 respuestas)

Tabla 36. Resultados ítem 23.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran en la puntuación 9 el 62,5% de la muestra siendo la media de 7,63 y la mediana de 9 y desviación típica de 2,29

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación de 8 a 10 el 42% de la muestra y siendo la

media de 7,00 la desviación típica de 2,33 y la mediana de 7. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 37. Características de la muestra en la medición del Ítem 23 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 23	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>7,63</b>	<b>2,29</b>	<b>9,00</b>	<b>19</b>	<b>7,00</b>	<b>2,33</b>	<b>7,00</b>
HOMBRE	3	8,33	0,94	9,00	15	7,36	2,02	7,50
MUJER	5	7,20	2,71	9,00	4	5,75	2,86	5,50
EXP. < 3 AÑOS	3	7,67	1,00	7,00	8	7,00	2,67	8,00
EXP. > 5 AÑOS	5	7,60	2,80	9,00	11	6,70	1,95	7,00
NO UNIVER.	3	7,67	0,94	7,00	2	6,00	1	6,00
UNIVERSITARIA	5	7,60	2,80	9,00	17	7,13	2,42	7,5

Ítem 24		COMPETENCIA 3. ATENCION AL CLIENTE				
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	0	0	0
2	1	12,5%	12,5%	0	0	0
3	0	0	12,5%	0	0	0
4	0	0	12,5%	0	0	0



5	0	0	12,5%	0	0	0
6	0	0	12,5%	2	10,5%	10,5%
7	1	12,5%	25%	2	10,5%	21%
8	2	25%	50%	2	10,5%	31,5%
9	2	25%	75%	5	26,3%	57,8%
10	2	25%	100%	8	42,1%	100%

Tabla 38. Resultados ítem 24.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran en la puntuación 9 siendo la media de 3,63 y la mediana de 3 y desviación típica de 1,80

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación de 7 a 10 el 62% de la muestra y siendo la media de 3,44 la desviación típica de 2,01 y la mediana de 3. Los datos desglosados son los siguientes:

Tabla 39. Características de la muestra en la medición del Ítem 24 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

ITEM 24	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>8,00</b>	<b>2,45</b>	<b>9,00</b>	<b>19</b>	<b>8,72</b>	<b>1,37</b>	<b>9,00</b>
HOMBRE	3	6,33	3,09	8,00	15	8,79	1,32	9,00
MUJER	5	8,80	1,17	9,00	4	8,50	1,50	9,00
EXP. < 3 AÑOS	3	6,00	2,94	7,00	8	8,71	1,48	9,00

EXP. > 5 AÑOS	5	9,20	0,75	9,00	11	8,70	1,35	9,00
NO UNIVER.	3	8,33	1,25	8,00	2	8,69	1,40	9,00
UNIVERSITARIA	5	7,60	2,87	9,00	17	9,00	1,00	9,00

La competencia ATENCION AL CLIENTE *es la habilidad para percibir las necesidades y demandas de los clientes y ser capaz de satisfacer de forma razonable con el menor coste posible.*

*Lo más característico de esta competencia es que se trata de una conducta o actitud concreta y permanente de satisfacer las necesidades del cliente desde cualquier ámbito aportando un alto valor añadido e incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la propia actividad.*

*Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.*

*Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.*

El panel de expertos propone que la competencia ATENCION AL CLIENTE es una competencia crítica en la etapa 3 de Encuentro y Prioritaria en la etapa 6 de Tratamiento de Objeciones.

ESCALON PROCESO VENTA		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	E N C U E N T R O	S O N D E O	A R G U M E N T A C I O N	O B I E C I O N E S	C I E R R E	A U T O E V A L U A C I O N	S E G U I M I E N T O
COMPETENCIA										
METACOMPETENCIA										
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
AUTO-DOMINIO	ATENCIÓN AL CLIENTE									
	CONTROL EMOCIONAL									
	PERSEVERANCIA									
PERCEPCION	INICIATIVA									
	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
INFLUENCIA	VISION DE NEGOCIO									
	ARGUMENTACION/IMPACTO									
	PERSUASION									
DECISION	NEGOCIACION									
	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
ORGANIZACIÓN	ORIENTACION AL LOGRO									
	PLANIFICACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
		NETWORKING								
		RELACION CRÍTICA								
		RELACION PRIORITARIA								

Tabla 40. Mapa de Competencias. Atención al Cliente

El ítem 23 *Realizo acciones no solicitadas o servicios no solicitados por los clientes pero que entiendo que son positivos para ellos.*

Expresa la capacidad del individuo de anticiparse a las demandas de los clientes, en la relación hay una construcción de expectativas, es decir, lo que el cliente espera recibir de la otra parte, si en realidad recibe algo más que la expectativa generada, es cuando el cliente percibe que se han superado sus expectativas y que la atención recibida, la atención al cliente es mejor de lo que esperaba. Para ello, el comercial debe de anticiparse a realizar acciones que, aunque no esté solicitadas explícitamente por el cliente, serán positivas y podrán ayudar a superar las expectativas del cliente.

**Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos de 8 a 10** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está de acuerdo con la afirmación, por lo que realiza acciones o servicios que no

son solicitados pero que serán positivos para el propio cliente, lo que proporciona una alta competencia en Atención al Cliente.

Estar en contra de la afirmación propuesta en el ítem indica que el individuo “no realiza acciones que puedan ser positivas para el cliente en el futuro” esto implica baja capacidad de superar expectativas o demandas no explícitas en los clientes.

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en el valor 9 de respuesta, lo que supone 5 sujetos de 8 en total y los resultados post es el 42,2% de la muestra en los valores 8 a 10, lo que supone 8 sujetos de 19

**Media** pre es de 7,63 y la media post es de 7,00 lo que indica que no apreciamos variaciones significativas tras la aplicación de la Gimnástica.

La desviación típica pre y post, no hay variaciones significativas, desviación pre es de 2,29 y la desviación post es de 2,33.

En cuanto a **la mediana**, si apreciamos variación a destacar al ser la mediana pre de 9,00 y la mediana post de 7,00 esta diferencia tras la aplicación de la Gimnástica indica un mayor alejamiento de lo previsto por el panel de expertos.

**Variable género**, el grupo de hombres tiene una media pre de 8,33 y una media post de 7,36 lo que hay una ligera variación en sentido contraria al esperado y propuesto por los expertos, si destacamos un descenso en la mediana de 9,00 a 7,50 y una mayor dispersión al aumentar la desviación de 0,94 a 2,02. En cuanto al grupo de mujeres es más acusado el descenso de media y mediana, siendo la media pre de 7,20 y la post de 5,75 y la mediana pre de 9,00 y la post de 5,50.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, no hay diferencias de media, aunque sí de mediana, pasando de una mediana pre de 7,00 a una mediana post de 8,00 lo que indica una ligera mejoría y ajuste, según lo propuesto por los expertos, tras la aplicación de la Gimnástica. En cuanto a la desviación, hay una mayor dispersión tras la aplicación post, siendo la desviación pre de 1,00 y la post de 2,67. En cuanto a los

profesionales con más experiencia se ve un ligero descenso en cuanto a la media, pre de 7,60 y post de 6,70 y la mediana pre de 9,00 y la post de 7,00

**Variable formación**, al igual que en el caso de la experiencia, vemos una ligera disminución en las puntuaciones pre y post, siendo más significativa en los sujetos con formación No Universitaria, la media pre es de 7,67 y la post es de 6,00 y la mediana de 7,00 a 6,00. En cuanto a los sujetos con formación Universitaria, aunque hay también un ligero descenso, este no es tan acusado, siendo la media pre de 7,60 y la post de 7,13, la mediana pre de 9,00 y la post de 7,5.

El ítem 24 *Se lo mucho que cuesta perder un cliente en euros*.

Expresa la capacidad del individuo de conocer la importancia que tiene el mantener a los clientes, ya que es “mucho más caro” captar un nuevo cliente que mantener los clientes actuales. Cuando se toma conciencia de la importancia económica y su valoración en euros, se tiende a desarrollar con mayor intensidad la competencia Atención al Cliente.

Los expertos proponen que hay que saber la importancia económica que tiene o puede tener la pérdida de un cliente. Así se tiende a “cuidar” mejor o a mejorar en la Atención al Cliente. Se debe destacar que el grupo de expertos propone que en mercados de actuación donde la cartera de clientes son muy numerosas, el conocimiento de todos y cada uno de los clientes por parte del comercial es muy complicado, por el propio alcance de la actividad, por lo que la atención al cliente se centra en los clientes prioritarios o de mayor volumen de ventas, al contrario que en mercados donde la cartera de clientes es más pequeña y tiene un mayor coste el captar nuevos clientes, en estos casos la atención al cliente se aplica a toda la cartera. **La puntuación adecuada propuesta por los expertos, es conocer el coste económico de la pérdida de cada cliente por lo que lo adecuado es una puntuación entre 8 y 10 de la escala.**

Estar en contra de la afirmación propuesta en el ítem indica que el individuo “no conoce el coste económico de la pérdida de clientes” esto implica bajo conocimiento de la importancia de cada cliente y lo que supone

su pérdida, por lo que desarrollar conductas y acciones para anticiparse a las expectativas futuras no tiene sentido, manifestando una baja competencia en Atención al Cliente.

**Resultados pre y post** indican que; el 50% de los sujetos se sitúa en los valores 8 a 10 de respuesta, y los resultados post es el 78,90% de la muestra en los valores 8 a 10.

**Media** pre es de 8,00 y la media post es de 8,72 lo que indica que la aplicación de la Gimnástica, en este aspecto, ha mejorado la puntuación de los sujetos

La desviación típica pre y post, también hay variaciones significativas, aumentando la concentración de las respuestas en el punto adecuado, propuesto por los expertos, de la escala. La desviación pre es de 2,45 y la post es de 1,37

En cuanto a **la mediana**, no hay variaciones siendo 9,00 en ambos casos, pre y post

**Variable género**, el grupo de hombres es el que muestra un mayor avance y mejora de la competencia Atención al Cliente, ya que evoluciona de una puntuación media pre de 6,33 y una puntuación media post de 8,79 reduciendo significativamente la desviación pasando de un pre de 3,09 a una post de 1,32. En cuanto a la mediana pasa de 8,00 en el pre a 9,00 en la post. Con estos datos podemos confirmar una afectación de la Gimnástica en cuanto a mejora en este aspecto de la Competencia Atención al Cliente. En cuanto a grupo de mujeres, no apreciamos cambios significativos, manteniéndose las mismas puntuaciones pre y post, siendo ambas acordes con la propuesta de los expertos.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 6,00 y la media post es de 8,71, concentrando las respuestas al reducir la desviación, siendo el pre de 2,94 y la post de 1,48 y mejorando la mediana, siendo el pre de 7,00 y la post de 9,00. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, no hay diferencias significativas destacables, en

la aplicación pre ya se sitúan en la parte correcta de la escala y en la aplicación post siguen manteniendo.

**Variable formación**, el grupo No Universitario tiene una mejoría en la mediana al pasar de una mediana pre de 8,00 y una mediana post de 9,00. En cuanto al grupo de sujetos con formación Universitaria, si podemos comprobar una mejoría importante, al pasar de una media pre de 7,60 a una media post de 9,00 reduciendo la desviación de 2,87 a 1,00 en la aplicación post.

## 5.2. SEGUNDA META COMPETENCIA. AUTODOMINIO

**La Meta competencia AUTODOMINIO**, en la presente tesis, está compuesta por las Competencias de CONTROL EMOCIONAL, TENACIDAD e INICIATIVA, y supone el conjunto de capacidades que permite gestionar de manera adecuada nuestras emociones, manifestarlas o inhibirlas de una forma socialmente satisfactoria. Pasamos a analizar los resultados obtenidos en cada una de las competencias, por separado.

### 5.2.1. COMPETENCIA 4. CONTROL EMOCIONAL

Esta competencia tiene dos ítems, Ítem 27 e Ítem 28

Ítem 27	COMPETENCIA 4. CONTROL EMOCIONAL					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	3	15,8%	15,8%
3	2	25%	25%	0	0	15,8%
4	1	12,5%	37,5%	3	15,8%	31,6%
5	0	0	37,5%	1	5,3%	36,9%
6	0	0	37,5%	1	5,3%	42,2%

7	0	0	37,5%	0	0	42,2%
8	2	25%	62,5%	2	10,5%	52,7%
9	3	37,5 %	100%	3	15,8%	68,0%
10	0	0	100%	6	31,6%	100%

Tabla 41. Resultados ítem 27.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 8 y 9 siendo la media de 6,63 y la mediana de 8 y desviación típica de 2,60.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 8 a 10 siendo la media de 6,89 la desviación típica de 3,11 y la mediana de 8,50. Los datos desglosados son los siguientes:

Tabla 42. Características de la muestra en la medición del Ítem Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

ITEM 27	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>6,63</b>	<b>2,60</b>	<b>8,00</b>	<b>19</b>	<b>6,89</b>	<b>3,11</b>	<b>8,50</b>
HOMBRE	3	6,67	2,62	8,00	15	6,64	2,99	7,00
MUJER	5	6,60	2,58	8,00	4	7,75	3,34	9,50
EXP. < 3 AÑOS	3	5,33	2,62	4,00	8	7,63	3,00	9,50



EXP. > 5 AÑOS	5	7,40	2,24	8,00	11	6,30	3,07	6,5
NO UNIVER.	3	7,33	2,36	9,00	2	6,67	3,30	9,00
UNIVERSITARIA	5	6,20	2,64	8,00	17	6,93	3,07	8

Ítem 28	COMPETENCIA 4. CONTROL EMOCIONAL					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	3	15,8%	15,8%
2	0	0	0	3	15,8%	31,6%
3	4	50%	50%	1	5,3%	36,9%
4	0	0	50%	0	0	36,9%
5	0	0	50%	5	26,3%	63,2%
6	0	0	50%	1	5,3%	68,5%
7	2	25%	75%	1	5,3%	73,8%
8	2	25%	100%	4	21,1%	94,9%
9	0	0	100%	1	5,3%	100%
10	0	0	100%	0	0	100%

27.- Creo que mi estado emocional depende mucho de las personas que tengo alrededor

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	4	50%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	2	25%
8	2	25%
9	0	0%
10	0	0%

28.- Creo que mi estado emocional depende mucho de las personas que tengo alrededor

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1	2	10.5%
2	4	21.1%
3	1	5.3%
4	0	0%
5	5	26.3%
6	1	5.3%
7	1	5.3%
8	4	21.1%
9	1	5.3%
10	0	0%

Tabla 43. Resultados ítem 28.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 3 con 4 sujetos de la muestra siendo la media de 5,25 y la mediana de 5 y desviación típica de 2,28.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 1 y 2 6 sujetos, en la puntuación 5 y 6 6 sujetos y en la puntuación 8 y 9 5 sujetos siendo la media de 4,61 la desviación típica de 2,63 y la mediana de 5,00. Podemos comprobar que tras la aplicación de la Gimnástica la muestra de sujetos presenta una distribución más amplia en la escala. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 44. Características de la muestra en la medición del Ítem 28 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 28	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	8	5,25	2,28	5,00	19	4,61	2,63	5,00
HOMBRE	3	6,33	2,36	8,00	15	4,57	2,66	5,00
MUJER	5	4,60	1,96	3,00	4	4,75	2,49	5,00
EXP. < 3 AÑOS	3	7,67	0,47	8,00	8	4,75	2,54	5,00
EXP. > 5 AÑOS	5	3,80	1,60	3,00	11	4,50	2,69	4,00
NO UNIVER.	3	6,00	2,16	7,00	2	2,33	0,47	2
UNIVERSITARIA	5	4,80	2,23	3,00	17	5,07	2,64	5,00

La competencia CONTROL EMOCIONAL es la habilidad que permite controlar a nosotros mismos nuestras emociones en situaciones complejas y que no sean estas las que nos controlen. El control emocional no significa suprimir las emociones, sino comprenderlas y luego utilizar esa comprensión para transformar la situación.

Es la capacidad para manejar correctamente los impulsos y las emociones perturbadoras, mantenerse positivo e imperturbable en momentos difíciles para poder pensar con claridad y no perder la concentración cuando somos sometidos a presión.

El dominio que tiene el sujeto de sí mismo para mantener controladas las emociones y evitar reacciones negativas ante las provocaciones, oposición u hostilidad de otros. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Esta competencia permite al individuo disponer de un “sistema” de autorregulación emocional que permite saber gestionar adecuadamente los sentimientos, emociones e impulsos conflictivos y permanecer en los momentos críticos y adversos emocionalmente equilibrados.

El panel de expertos propone que la competencia CONTROL EMOCIONAL es una competencia crítica en la etapa 8 de Auto-evaluación y Prioritaria en la etapa 3 de Encuentro.

ESCALON PROCESO VENTA		ANTES		DURANTE					DESPUES		
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	ENCUENTRO	SONDIO	ARGUMENTACION	OBJECIONES	CIERRE	AUTO EVALUACION	SEGUIMIENTO	
COMPETENCIA											
METACOMPETENCIA											
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL										
	ENERGIA										
	ATENCION AL CLIENTE										
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL										
	TENACIDAD										
	INICIATIVA										
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA										
	OBSERVACION										
	VISION DE NEGOCIO										
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO										
	PERSUASION										
	NEGOCIACION										
DECISION	RESOLUCION										
	TOMA DE DECISIONES										
	ORIENTACION AL LOGRO										
ORGANIZACIÓN	PLANIFICACION										
	ADAPTACION AL CAMBIO										
	NETWORKING										

Tabla 45. Mapa Competencias. Control Emocional

El ítem 27 *Es muy difícil que me irrite o enfade.*

Expresa la capacidad del individuo de controlar las emociones negativas. El enfado es una emoción negativa que en el proceso comercial puede suponer la pérdida de clientes, si el enfado es manifestado ante la negativa al propio acuerdo o compra puede influir en la rescisión de relaciones futuras. Un buen desarrollo de la competencia Control Emocional, implica una alta tolerancia y control del enfado, la irritación, la rabia o la propia ira en los procesos de relación con los demás.

**Los expertos proponen** que hay que tener una alta competencia en Control Emocional y una de las claves es disponer de una alta capacidad para controlar los enfados e irritaciones propias. La puntuación adecuada propuesta por los expertos, es estar de acuerdo con la afirmación por lo **que lo adecuado es una puntuación entre 8 y 10 de la escala.**

Estar en contra de la afirmación propuesta en el ítem indica que el individuo “puede irritarse o enfadarse con facilidad” esto implica un bajo control de las emociones reduciendo las conductas adecuadas en esta competencia.

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en los valores 8 a 9 de respuesta, y los resultados post es el 57,9% de la muestra en los valores 8 a 10 y dentro de esta puntuación el 31,6% está totalmente de acuerdo (10 en la escala).

**Media** pre es de 6,63 y la media post es de 6,89 lo que indica que la aplicación de la Gimnástica, en este aspecto, ha mejorado, aunque un ligero avance, en la puntuación de los sujetos.

La desviación típica pre y post, también hay variaciones significativas, aumentando la dispersión de las respuestas en la aplicación post pasando de una desviación pre de 2,60 a una desviación post de 3,11.

En cuanto a **la mediana**, hay una ligera variación al pasar de 8,00 en el pre a 8,50 en la post.

**Variable género**, el grupo de mujeres es el que presenta un mayor avance tras la aplicación de la Gimnástica, al pasar la media pre de 6,60 a post 7.75 y la mediana pre de 8,00 a una mediana post de 9,50. En cuanto al grupo de hombres las diferencias no son significativas, si acaso indicar el descenso en un punto la mediana pre de 8,00 a una mediana post de 7,00

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 5,33 y la media post es de 7,63, y mejorando la mediana, siendo el pre de 4,00 y la post de 9,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar el descenso en la media, al ser el pre de 7,33 y la media post de 6,67 y la mediana pre de 8,00 y la post de 6,5.

**Variable formación**, el grupo No Universitario tiene un ligero descenso tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 7,33 a una media post de 6,67. Destacar que, aunque hay un descenso en la media pre a la post, la mediana se mantiene constante en 9,00 muy adecuado

a lo deseable por los expertos. En cuanto al grupo de sujetos con formación Universitaria, no hay diferencias significativas en la aplicación pre y la aplicación post.

El ítem 28 *Creo que mi estado emocional depende mucho de las personas que tengo alrededor.*

Expresa la capacidad del individuo de controlar o mantener constante sus emociones, independientemente de las personas que le rodean. En este sentido, (Pelechano, 1991) propone que el control efectivo sobre la relación evento-reacción ante estímulos, (sucesos) externos al individuo causantes de estrés es una conducta altamente adaptativa.

**El panel de expertos consultados**, propone que hay que tener una alta competencia aprendiendo a separar la influencia de los demás en la generación de nuestros estados emocionales, en cuanto a la actividad comercial, por lo que indican que una puntuación baja, o contraria a la afirmación del ítem, sería lo más adecuado para el sujeto. **Una puntuación adecuada sería entre 1 y 4 en la escala.**

Estar en contra de la afirmación propuesta en el ítem indica que el individuo “piensa que su estado emocional está condicionado por las personas con las que se relaciona” esto implica un bajo control de las emociones reduciendo las conductas adecuadas en esta competencia.

**Resultados pre y post** indican que; el 50% de los sujetos se sitúa en el valor 3 de la escala de respuesta, y los resultados post es el 36,9% de la muestra en los valores 1 a 3 y dentro de esta puntuación el 31,6% está totalmente en contra de la afirmación del ítem puntuando 1 o 2 en la escala.

**Media** pre es de 5,25 y la media post es de 4,61 lo que indica que la aplicación de la Gimnástica, en este aspecto, ha mejorado, aunque un ligero avance, en la puntuación de los sujetos.

La desviación típica pre y post, son muy similares, siendo el pre de 2,28 y la post de 2,63

En cuanto a **la mediana**, no hay variaciones estando el pre y la post en 5

**Variable género**, el grupo de hombres muestra una mejora más significativa tras la aplicación de la Gimnástica, al pasar de una media pre de 6,33 a una media post de 4,57 y la mediana, muestra un descenso significativo en la dirección propuesta por el panel de expertos, al pasar la mediana pre de 8,00 a una mediana post de 5,00. En cuanto a al grupo de mujeres la media se mantiene constante al ser la media pre de 4,40 y la post de 4,75, destacar la mayor dispersión de la muestra tras la aplicación post al pasar la desviación pre de 1,96 a una desviación post de 2,49 y una mediana en el pre de 3,00 a una mediana en la post de 5,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo de hombres tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 7,67 y la media post es de 4,75, y mejorando la mediana, siendo el pre de 8,00 y la post de 5,00. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar el aumento de la media, aspecto contrario a lo deseado por el panel de expertos, al ser el pre de 3,80 y la media post de 4,50 y la mediana pre de 3,00 y la post de 4,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo de Experiencia Menos de 3 años, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario tiene la mejora más destacable, tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 6,00 a una media post de 2,33 y una mediana pre de 7,00 a una mediana post de 2,00. En cuanto al grupo de sujetos con formación Universitaria, hay un incremento, como ya se ha indicado, contrario a lo deseado por el panel de expertos, al pasar la mediana pre de 3,00 a una mediana post de 5,00, pero manteniéndose la media del grupo casi constante en el pre de 4,80 y en la post de 5,07.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo No Universitarios, tras la aplicación de la Gimnástica.

### 5.2.2. COMPETENCIA 5. TENACIDAD

Esta competencia tiene dos ítems, Ítem 19, Ítem 20

Ítem 19	COMPETENCIA 5. TENACIDAD					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FRE	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	1	5,3%	5,3%
4	1	12,5%	12,5%	0	0	5,3%
5	1	12,5%	25%	0	0	5,3%
6	0	0	25%	4	21,1%	24,6%
7	1	12,5%	37,5%	1	5,3%	31,7%
8	0	0	37,5%	1	5,3%	37%
9	3	37,5%	75%	3	15,8%	52,8%
10	2	25%	100%	9	47,4%	100%


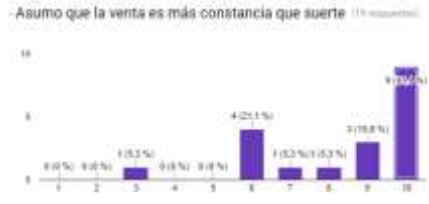



Tabla 46. Resultados ítem 19.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento comprobamos que se sitúan en la puntuación 9 y 10 siendo la media de 8,38 y la mediana de 9 y desviación típica de 1,87.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 9 y 10 siendo la media de 8,28



la desviación típica de 2,05 y la mediana de 9,50. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 47. Características de la muestra en la medición del Ítem 19 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 19	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	8	8,38	1,87	9,00	19	8,28	2,05	9,00
HOMBRE	3	7,33	2,36	9,00	15	8,64	1,63	9,50
MUJER	5	9,00	1,10	9,00	4	7,00	2,74	7,50
EXP. < 3 AÑOS	3	6,67	2,05	7,00	8	7,50	2,45	7,50
EXP. > 5 AÑOS	5	8,60	1,85	9,00	11	8,90	1,37	9,5
NO UNIVER.	3	7,00	2,45	7,00	2	9,00	1,00	9,00
UNIVERSITARIA	5	8,40	1,74	9,00	17	8,19	2,13	9,00

Ítem 20	COMPETENCIA 5. TENACIDAD					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	2	10,5%	10,5%
2	0	0	0	2	10,5%	21%
3	0	0	0	1	5,3%	26,3%
4	1	12,5%	12,5%	2	10,5%	36,8%

5	1	12,5 %	25%	4	21,1%	60%
6	0	0	25%	0	0	60%
7	1	12,5 %	37,5%	0	0	60%
8	0	0	37,5%	4	21,1%	79,1%
9	3	37,5 %	75%	1	5,3%	84,3%
10	2	25%	100%	3	15,8%	100%

- Insisto una y mil veces hasta conseguir lo que pretendo (3 respuestas)

20 - Insisto una y mil veces hasta conseguir lo que pretendo (3 respuestas)

*Tabla 48. Resultados ítem 20*

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se sitúan en la puntuación 9 y 10 siendo la media de 7,88 y la mediana de 9 y desviación típica de 2,15.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran con una mayor distribución en la escala, siendo la media de 5,94 la desviación típica de 2,90 y la mediana de 5,00. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 49. Características de la muestra en la medición del Ítem 20  
Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 20	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>7,88</b>	<b>2,15</b>	<b>9,00</b>	<b>19</b>	<b>5,94</b>	<b>2,90</b>	<b>5,00</b>
HOMBRE	3	7,33	2,36	9,00	15	6,00	3,21	6,50
MUJER	5	8,20	1,94	9,00	4	5,75	1,30	5,00
EXP. < 3 AÑOS	3	6,67	2,05	7,00	8	4,75	2,33	5,00
EXP. > 5 AÑOS	5	8,60	1,85	9,00	11	6,90	2,95	8,00
NO UNIVER.	3	7,00	2,45	7,00	2	9,00	1,00	9,00
UNIVERSITARIA	5	8,40	1,74	9,00	17	5,56	2,83	5,00

La competencia TENACIDAD es la habilidad para mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo perseguido o hasta que no resulte razonable insistir en él.

Se trata de la persistencia en la acción, más allá de las dificultades y de los obstáculos que se encuentran para la consecución del objetivo propuesto, y siempre que tal persistencia resulte razonable sin dañar a otras partes u otros objetivos realmente importantes o el futuro desarrollo de nuevas acciones.

Esta competencia permite mantener la firmeza y la constancia en la ejecución de los propósitos. Predisposición a mantenerse firme y constante en la consecución de acciones y emprendimientos de manera estable y continua hasta lograr el objetivo propuesto. Alude a la fortaleza interior para

*insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como profesional.*

El panel de expertos propone que la competencia TENACIDAD es una competencia crítica en la etapa 7 de Cierre y Prioritaria en la etapa 1 de Preparación.

ESCALON PROCESO VENTA		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	E N C U E N T R O	S O N D E O	A R G U M E N T A C I O N	O B J E C I O N E S	C I E R R E	A U T O E V A L U A C I O N	S E G U I M I E N T O
COMPETENCIA										
METACOMPETENCIA										
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
	ATENCION AL CLIENTE									
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL									
	TENACIDAD									
	INICIATIVA									
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
	VISION DE NEGOCIO									
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO									
	PERSUASION									
	NEGOCIACION									
DECISION	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
	ORIENTACION AL LOGRO									
ORGANIZACIÓN	PLANIFICACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
	NETWORKING									
RELACION CRÍTICA										
RELACION PRIORITARIA										

*Tabla 50. Mapa de Competencias. Tenacidad*

El ítem 19 *Asumo que la venta es más constancia que suerte*

Expresa la capacidad del individuo de tener en cuenta y aplicar estrategias y acciones que perduren en el tiempo, que las acciones a desarrollar sean constantes a lo largo del tiempo, pensar que los resultados se consiguen, más con trabajo diario que con suerte. Si bien es cierto, que la suerte, el estar en el sitio adecuado en el momento adecuado puede ayudar a conseguir los resultados esperados, aunque la suerte se da una sola vez, no es

recurrente. La constancia, el trabajo del día a día, el perseguir y seguir las metas hasta su consecución, esa es la verdadera clave del éxito.

Picasso (1881-1973) cuando le preguntaban por su éxito, decía; *“Cuando llegue la inspiración, que me encuentre trabajando”*.

**El panel de expertos consultados** propone que hay que tener una alta competencia en Tenacidad implica que una puntuación acorde con la afirmación propuesta en el ítem sería lo más adecuado, por lo que la puntuación óptima estaría entre los puntos 8 a 10. Una puntuación contraria a la afirmación del ítem, en este caso no sería conveniente, ya que estaríamos de acuerdo con la negación del ítem que indica que la clave de la venta está en la suerte y no en el trabajo diario, en la constancia. **Una puntuación adecuada sería entre 8 y 10 en la escala.**

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en los valores 9 y 10 de la escala de respuesta, y los resultados post es el 63,2% de la muestra en los valores 9 y 10, y dentro de esta puntuación el 47,4% está totalmente de acuerdo con la afirmación del ítem puntuando 10 en la escala.

**Media** pre es de 8,38 y la media post es de 8,28 no apreciamos variaciones significativas, en cuanto el grupo en general

La desviación típica pre y post, son muy similares, siendo el pre de 1,87 y la post de 2,05

En cuanto a **la mediana**, no hay variaciones estando el pre y la post en 9

**Variable género**, el grupo de hombres muestra una mejora más significativa tras la aplicación de la Gimnástica, al pasar de una media pre de 7,33 a una media post de 8,64 y la mediana, muestra un aumento moderado en la dirección propuesta por el panel de expertos, al pasar la mediana pre de 9,00 a una mediana post de 9,50. En cuanto a al grupo de mujeres la media hay un descenso de dos puntos de escala al ser la media pre de 9,00 y la post de 7,00, destacar la mayor dispersión de la muestra tras la aplicación post al pasar la desviación pre de 1,10 a una desviación post de 2,74 y una mediana en la pre de 9,00 a una mediana en la post de 7,50.

A modo de conclusiones, destacar el avance y mejora en el grupo de hombres, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 6,67 y la media post es de 7,50, y mejorando la mediana, siendo la pre de 7,00 y la post de 7,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar el aumento moderado en media y mediana, siendo la media pre de 8,50 y la media post de 8,90 y la mediana pre de 9,00 y la post de 9,50 y un descenso moderado de la dispersión de la muestra tras la aplicación post, la desviación típica pre es de 1,85 y la post es de 1,37.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo de Experiencia Menos de 3 años, y una mejora moderada en el grupo con experiencia de más de 5 años, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario tiene la mejora más destacable, tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 7,00 a una media post de 9,00 y una mediana pre de 7,00 a una mediana post de 9,00. En cuanto a la desviación típica pre es de 2,45 y la post es de 1,00. El grupo de sujetos con formación Universitaria, se mantiene constante la media pre de 8,40 y en la post de 8,19, y la mediana se mantiene constante en 9,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo No Universitarios, tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 20. *Insisto una y mil veces hasta conseguir lo que pretendo*

Al igual que el ítem anterior, el ítem 21, expresa la capacidad del individuo de tener en cuenta y aplicar estrategias y acciones que perduren en el tiempo, que las acciones a desarrollar sean constantes a lo largo del tiempo, la persistencia en las acciones, la insistencia una y otra vez permite alcanzar las metas marcadas. No tirar la toalla, seguir avanzando, una y otra vez hasta conseguir la meta o el objetivo propuesto.

**El panel de expertos** consultados propone que hay que tener una alta competencia en Tenacidad implica que una puntuación acorde con la

afirmación propuesta en el ítem sería lo más adecuado, por lo **que la puntuación óptima estaría entre los puntos 8 a 10.**

Estar en contra de la afirmación propuesta en el ítem indica que el individuo “no insiste lo suficiente para conseguir la meta marcada” esto implica una baja tenacidad reduciendo las conductas adecuadas en esta competencia. Una puntuación baja en la escala no es adecuada para la competencia Tenacidad.

Destacar que la competencia **tenacidad es contraria a la competencia Adaptación al Cambio o Flexibilidad**, ya que la competencia Adaptación permite al individuo cambiar de enfoque, acciones y estrategia cuando comprueba que las cosas no van como espera. Ser flexible implica no insistir en algo más allá de lo deseado y cambiar de rumbo cuando se contrasta que la insistencia no lleva a la meta propuesta.

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en los valores 9 y 10 de la escala de respuesta, y los resultados post es el 42,2% de la muestra en los valores 9 y 10.

**Media** pre es de 7,88 y la media post es de 5,94 implica una disminución significativa, en contra de lo esperado y propuesto por el panel de expertos.

La desviación típica pre y post, son muy similares, siendo el pre de 2,15 y la post de 2,90

En cuanto a **la mediana**, hay descenso significativo en la aplicación post, pasando el pre de 9,00 a una post de 5,00.

**Variable género**, el grupo de hombres y de mujeres, muestran un descenso importante en contra de lo esperado tras la aplicación de la Gimnástica. El grupo de hombres con una media pre de 7,33 a una media post de 6,00 y la mediana pre de 9,00 a una mediana post de 6,50. En cuanto a al grupo de mujeres la media pre de 8,20 y la post de 5,75, y una mediana en el pre de 9,00 a una mediana en la post de 5,00.

A modo de conclusión, contrastamos un descenso no esperado, ya que es contrario a lo propuesto por panel de expertos, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que también hay descenso al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 6,67 y la media post es de 4,75, y la mediana, siendo el pre de 7,00 y la post de 5,00. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar también el descenso en media y mediana, siendo la media pre de 8,60 y la media post de 6,90 y la mediana pre de 9,00 y la post de 8,00

A modo de conclusión, destacar un descenso mayor en cuanto al grupo de Experiencia Menos de 3 años, que el grupo con experiencia de más de 5 años, al mantener este último unas puntuaciones más acordes con lo esperado tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario tiene la mejora más destacable, tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 7,00 a una media post de 9,00 y una mediana pre de 7,00 a una mediana post de 9,00. En cuanto a la desviación típica pre es de 2,45 y la post es de 1,00. El grupo de sujetos con formación Universitaria, contrastamos un descenso en la media pre de 8,40 y en la post de 5,56, y la mediana pre de 9,00 a una mediana post de 5,00

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo No Universitarios, tras la aplicación de la Gimnástica.

### 5.2.3. COMPETENCIA 6. INICIATIVA

La competencia Iniciativa tiene tres ítems, Ítem 14, Ítem 15 e Ítem 16

Ítem 14	COMPETENCIA 6. INICIATIVA					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FRE	%	ACUM	FREC	%	ACUM



1	0	0	0	2	10,5%	10,5%
2	4	50%	50%	4	21,1%	31,6%
3	0	0	50%	4	21,1%	52,7%
4	0	0	50%	0	0	52,7%
5	0	0	50%	3	15,8%	68,5%
6	1	12,5%	62,5%	1	5,3%	73,8%
7	0	0	62,5%	4	21,1%	95%
8	1	12,5%	75%	0	0	95%
9	2	25%	100%	0	0	95%
10	0	0	100%	1	5,3%	100%

14 - Es preferible dejar que el interlocutor tome la decisión de compra cuando el crea conveniente:  
(10 respuestas)

14 - Es preferible dejar que el interlocutor tome la decisión de compra cuando el crea conveniente:  
(19 respuestas)

*Tabla 51. Resultados ítem 14.*

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se sitúan en la puntuación 9 y 10 siendo la media de 7,88 y la mediana de 9 y desviación típica de 2,15.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran con una mayor distribución en la escala, siendo la media de 5,94 la desviación típica de 2,90 y la mediana de 5,00. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 52. Características de la muestra en la medición del Ítem 14 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 14	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>5,00</b>	<b>3,12</b>	<b>4,00</b>	<b>19</b>	<b>4,11</b>	<b>2,45</b>	<b>3,00</b>

HOMBRE	3	6,67	3,30	9,00	15	3,86	2,53	3,00
MUJER	5	4,00	2,53	2,00	4	5,00	1,87	5,50
EXP. < 3 AÑOS	3	8,00	1,41	9,00	8	6,50	1,58	6,50
EXP. > 5 AÑOS	5	3,20	2,40	2,00	11	2,20	0,75	2,00
NO UNIVER.	3	5,67	2,87	6,00	2	1,50	0,50	1,50
UNIVERSITARIA	5	4,60	3,20	2,00	17	4,44	2,40	4,00

Ítem 15	COMPETENCIA 6. INICIATIVA					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	1	5,3%	5,3%
2	1	12,5%	12,5%	1	5,3%	10,6%
3	1	12,5%	25%	0	0	10,6%
4	2	25%	50%	1	5,3%	16%
5	1	12,5%	62,5%	3	15,8%	31,7%
6	0	0	62,5%	1	5,3%	37%
7	0	0	62,5%	4	21,1%	58,1%7
8	0	0	62,5%	4	21,1%	79,2%
9	2	25%	87,5%	2	10,5%	89,7%
10	1	12,5%	100%	2	10,5%	100%

15.- El acuerdo o cierre lo impulso cuanto antes (Respuestas)

Valor	Frecuencia	%
1	1	12,5%
2	1	12,5%
3	3	37,5%
4	1	12,5%
5	0	0%
6	0	0%
7	0	0%
8	3	37,5%
9	0	0%
10	1	12,5%

15.- El acuerdo o cierre lo impulso cuanto antes (Frecuencias)

Valor	Frecuencia	%
1	1	12,5%
2	1	12,5%
3	0	0%
4	1	12,5%
5	3	37,5%
6	1	12,5%
7	4	50%
8	4	50%
9	2	25%
10	2	25%

Tabla 53. Resultados ítem 15.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se sitúan en la puntuación 9 y 10 siendo la media de 7,88 y la mediana de 9 y desviación típica de 2,15.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran con una mayor distribución en la escala, siendo la media de 5,94 la desviación típica de 2,90 y la mediana de 5,00. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 54. Características de la muestra en la medición del Ítem15 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 15	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	8	5,75	2,90	4,50	19	6,56	2,45	7,00
HOMBRE	3	5,00	2,94	4,00	15	6,50	2,61	7,00
MUJER	5	6,20	2,79	5,00	4	6,75	1,79	7,00
EXP. < 3 AÑOS	3	3,33	0,94	4,00	8	5,88	2,47	6,00
EXP. > 5 AÑOS	5	7,20	2,71	9,00	11	7,10	2,30	7
NO UNIVER.	3	5,67	2,36	4,00	2	4,50	2,50	4,50
UNIVERSITARIA	5	5,80	3,19	5,00	17	6,81	2,32	7,00

Ítem 16	COMPETENCIA 6. INICIATIVA					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	3	15,8%	15,8%

2	1	12,5%	12,5%	1	5,3%	21,1%
3	1	12,5%	25%	4	21,1%	42,2%
4	0	0	25%	1	5,3%	47,5%
5	1	12,5%	37,5%	4	21,1%	68,6%
6	1	12,5%	50%	0	0	68,6%
7	1	12,5%	62,5%	3	15,8%	84,4%
8	0	0	62,5%	2	10,5%	94,8%
9	2	25%	87,5%	1	5,3%	100%
10	1	12,5%	100%	0	0	100%

16.- En la entrevista me extendí todo lo que puedo eso ayuda a lograr el acuerdo.  
(10 respuestas)

16.- En la entrevista me extendí todo lo que puedo eso ayuda a lograr el acuerdo.  
(17 respuestas)

Tabla 55. Resultados ítem 16.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se sitúan en la puntuación 9 y 10 siendo la media de 7,88 y la mediana de 9 y desviación típica de 2,15.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran con una mayor distribución en la escala, siendo la media de 5,94 la desviación típica de 2,90 y la mediana de 5,00. Los datos desglosados son los siguientes:

Tabla 56. Características de la muestra en la medición del Ítem 16 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

ITEM 16	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>6,38</b>	<b>2,74</b>	<b>6,50</b>	<b>19</b>	<b>4,78</b>	<b>2,39</b>	<b>5,00</b>
HOMBRE	3	8,33	1,70	9,00	15	4,07	2,12	3,50

MUJER	5	5,20	2,56	5,00	4	7,25	1,48	7,50
EXP. < 3 AÑOS	3	7,67	1,70	7,00	8	5,50	2,24	5,00
EXP. > 5 AÑOS	5	5,60	2,94	5,00	11	4,20	2,36	3,5
NO UNIVER.	3	5,00	2,16	6,00	2	5,00	2,00	5,00
UNIVERSITARIA	5	7,20	2,71	9,00	17	4,75	2,44	5,00

La competencia INICIATIVA es la habilidad de iniciar o para generar ideas, nuevos planteamientos, proponer alternativas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, y, sobre todo, implantarlas para construir con ellas soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional.

Supone tomar acción, de manera proactiva, ante las desviaciones o dificultades, sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando, no obstante, en las repercusiones que pueden tener en un plazo o ámbito más amplio. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o solución de problemas.

La predisposición del sujeto para actuar proactivamente y pensar no solo en lo que hay que hacer ahora, sino en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas y no solo quedarse en las palabras. El dominio que tiene el sujeto de sí mismo para mantener controladas las emociones y evitar reacciones negativas ante las provocaciones, oposición u hostilidad de otros.

En definitiva, es la capacidad que manifiesta el individuo de llevar acciones a cabo para dar respuesta y actuar de forma proactiva ante los obstáculos u oportunidades.

El panel de expertos propone que la competencia INICIATIVA es una competencia crítica en la etapa 2 de Concertación y Prioritaria en la etapa 6 de Objeciones.

ESCALON PROCESO VENTA		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	E N C U E N T R O	S O N D E O	A R G U M E N T A C I O N	O B J E C I O N E S	C I E R R E	A U T O E V A L U A C I O N	S E G U I M I E N T O
COMPETENCIA										
METACOMPETENCIA										
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
	ATENCION AL CLIENTE									
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL									
	TENACIDAD									
	INICIATIVA									
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
	VISION DE NEGOCIO									
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO									
	PERSUASION									
	NEGOCIACION									
DECISION	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
	ORIENTACION AL LOGRO									
ORGANIZACIÓN	PLANIFICACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
	NETWORKING									
RELACION CRÍTICA										
RELACION PRIORITARIA										

Tabla 57. Mapa de Competencias. Iniciativa

El ítem 14. *Es preferible dejar que el interlocutor tome la decisión de compra cuando el crea conveniente.*

Expresa la capacidad del individuo de actuar proactivamente impulsando el acuerdo o decisión de compra. Destacar que, en el proceso comercial, el objetivo o meta fundamental es alcanzar un acuerdo o decisión de compra por parte del cliente, como contraprestación a la oferta propuesta y planteada por el comercial. En este sentido, desde la perspectiva del comercial, cuanto antes se consiga el acuerdo mejor. Si dejamos el acuerdo o

la toma de decisiones cuando mejor le convenga a nuestro interlocutor, podrá ser adecuado o positivo para él, pero es posible que sea contrario o contraproducente para el propio comercial. Desde la perspectiva de rentabilidad o de rendimiento, cuanto antes se alcancen los acuerdos mejor para el comercial.

**El panel de expertos consultados** propone que hay que tener una alta competencia en Iniciativa implica que el individuo, el comercial, debe impulsar cuanto antes la acción, actuar de forma proactiva ante las desviaciones o dificultades que pueda proponer el interlocutor, pensando en las posibles repercusiones que pueda tener el tomar la decisión de compra o el acuerdo, en plazos más amplios o no alineados con los objetivos de necesidades temporales del propio comercial.

Al ser un ítem redactado de forma inversa, **la puntuación óptima estaría entre los puntos bajos de la escala, entre los puntos 1 a 3**. Una puntuación contraria a la afirmación del ítem, en este caso no sería conveniente, ya que estaríamos de acuerdo con la negación del ítem que indica que la clave es propiciar la decisión de compra en el espacio temporal que sea más óptimo para el propio comercial.

Una respuesta inversa, es decir, estar de acuerdo con la afirmación del ítem, implica que el comercial no toma la iniciativa para alcanzar el acuerdo con el interlocutor.

El panel de expertos propone una frase muy utilizada en ventas, por comerciales con baja iniciativa, es cuando ya se está en la fase de cierre de la venta, el comercial con baja iniciativa le propone al interlocutor los siguiente; *“Bueno, pues cuando se lo piense o crea conveniente me llama y cerramos el acuerdo”*.

**Resultados pre y post** indican que; el 50% de los sujetos se sitúa en la puntuación 2 de la escala de respuesta, y los resultados post es el 52,7% de la muestra en los valores 1 a 3.

**Media** pre es de 5,00 y la media post es de 4,11 apreciamos un descenso moderado en la dirección esperada tras la aplicación de la Gimnástica.

La desviación típica pre de 3,12 lo que indica una alta dispersión de la muestra en las puntuaciones de la escala y la post de 2,45, mejorando la concentración de respuestas.

En cuanto a **la mediana**, la mejora se produce en un punto pasando de una mediana pre de 4,00 a una post de 3,00.

**Variable género**, el grupo de hombres muestra una mejora más significativa tras la aplicación de la Gimnástica, al pasar de una media pre de 6,67 a una media post de 3,86 y la mediana, muestra una mejora muy importante en la dirección propuesta por el panel de expertos, al pasar la mediana pre de 9,00 a una mediana post de 3,00. En cuanto a al grupo de mujeres, el comportamiento es contrario al propuesto por los expertos, la media pre de 4,00 y la post de 5,00, destacar la mayor concentración de la muestra tras la aplicación post al pasar la desviación pre de 2,53 a una desviación post de 1,87.

En cuanto a la mediana en el grupo de mujeres, indicar el aumento de la misma, pasando en pre de 2,00 a un post de 5,50 dato contrario al esperado.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo de hombres, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 8,00 y la media post es de 6,50, y mejorando la mediana, siendo la pre de 9,00 y la post de 6,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar el descenso moderado en media y mediana, siendo la media pre de 3,20 y la media post de 2,20 y la mediana se mantiene constante en 2,00 y un descenso destacado de la dispersión de la muestra tras la aplicación post, la desviación típica pre es de 2,40 y la post es de 0,75.



A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo de Experiencia Menos de 3 años, y una mejora moderada en el grupo con experiencia de más de 5 años, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario tiene la mejora más destacable, tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 5,67 a una media post de 1,50 y una mediana pre de 6,00 a una mediana post de 1,50. En cuanto a la desviación típica pre es de 2,87 y la post es de 0,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, se mantiene constante la media pre de 4,60 y en la post de 4,44, y la mediana aumenta de 2,00 en la aplicación pre a 4,00 en la aplicación post.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo No Universitarios, tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 15. *El acuerdo o cierre lo impulso cuanto antes.*

Expresa la capacidad del individuo de actuar proactivamente impulsando el acuerdo o decisión de compra desde el primer momento, cuanto antes. Como en el ítem anterior, cuanto antes se alcance la decisión de compra o el acuerdo es más rentable y mejor para el propio comercial.

**El panel de expertos consultados** propone que hay que tener una alta competencia en Iniciativa implica que el individuo, el comercial, debe impulsar cuanto antes la acción, **la puntuación óptima estaría entre los puntos altos de la escala, entre los puntos 8 a 10.** Una puntuación contraria a la afirmación del ítem, en este caso no sería conveniente, ya que estaríamos de acuerdo con la negación del propio ítem que indica que el comercial no impulsa el acuerdo desde el primer momento.

Una respuesta inversa, es decir, estar de acuerdo con la afirmación del ítem, implica que el comercial no toma la iniciativa para alcanzar el acuerdo con el interlocutor.

**Resultados pre y post** indican que; el 37,5% de los sujetos se sitúa en la puntuación 8 a 10 de la escala de respuesta, y los resultados post muestran un ascenso en la dirección esperada y es el 42,1% de la muestra los que se posicionan en entre los valores 8 a 10.

**Media** pre es de 5,75 y la media post es de 6,56 apreciamos un ascenso moderado en la dirección esperada tras la aplicación de la Gimnástica.

La desviación típica se mantiene casi constante, siendo el pre de 2,90 y la post de 2,45

En cuanto a **la mediana**, la mejora es muy significativa pasando de una mediana pre de 4,50 a una post de 7,00.

**Variable género**, el grupo de hombres muestra una mejora más significativa tras la aplicación de la Gimnástica, al pasar de una media pre de 5,00 a una media post de 6,50 y la mediana, muestra una mejora muy importante en la dirección propuesta por el panel de expertos, al pasar la mediana pre de 4,00 a una mediana post de 7,00. En cuanto a al grupo de mujeres, el comportamiento también experimenta una mejora destacable, la media pre de 6,20 y la post de 6,75. En cuanto a la mediana en el grupo de mujeres, indicar el aumento de la misma, pasando en pre de 5,00 a un post de 7,00 dato esperado a favor tras la intervención de la Gimnástica.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo de hombres y de mujeres, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 3,33 y la media post es de 5,88, y mejorando la mediana, siendo el pre de 4,00 y la post de 6,00. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar el descenso moderado en media y mediana, siendo la media pre de 7,20 y la media post de 7,10 y la mediana desciende de 9,00 a 7,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo de Experiencia Menos de 3 años, en este sentido, los profesionales con menos experiencia piensan que impulsar el acuerdo desde el primer momento, impulsar el acuerdo cuanto antes, puede hacer que el interlocutor se sienta presionado, una competencia alta en Iniciativa implica impulsar la toma de decisiones de forma rápida y así se puede contrastar el avance de este grupo tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta un ligero descenso tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 5,67 a una media post de 4,50 aunque la mediana asciende, siendo el pre de 4,00 a una mediana post de 4,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, mejora significativamente al mejorar las puntuaciones, siendo la media pre de 5,80 y en la post de 6,81, y la mediana aumenta de 5,00 en la aplicación pre a 7,00 en la aplicación post.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora de los dos grupos, siendo más significativa en el grupo de formación Universitaria, tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 16. *En la entrevista me extendiendo todo lo que puedo eso ayuda a lograr el acuerdo.*

*“El tiempo es oro”* ¿Cuántas veces oímos la expresión?

Expresa la capacidad del individuo de actuar de forma rápida, no extenderse más de lo necesario, no hablar más de la cuenta.

Uno de los elementos a tener en cuenta para la mejora del rendimiento, es conseguir el acuerdo con el interlocutor cuanto antes, para ello todo comportamiento, toda acción que dilate el tiempo es contrario a la rapidez y agilidad en alcanzar la meta propuesta.

**El panel de expertos consultados** propone que hay que tener una alta competencia en Iniciativa implica que el individuo, el comercial, debe impulsar cuanto antes la acción.

El ítem presenta una redacción inversa, **la puntuación óptima estaría entre los puntos bajos de la escala, entre los puntos 1 a 3**. Una puntuación de acuerdo a la afirmación del ítem, en este caso no sería conveniente, ya que estaríamos de acuerdo con que en la entrevista me dilato o extendiendo todo lo que uno puede ya que pienso que eso ayudará a alcanzar el acuerdo. Debemos tener presente la afirmación de que; *a veces más es menos*.

**Resultados pre y post** indican que; el 25,00% de los sujetos se sitúa en la puntuación 1 a 3 de la escala de respuesta, y los resultados post muestran

un ascenso en la dirección esperada y es el 42,2% de la muestra los que se posicionan en entre los valores 1 a 3. Hay un incremento manifiesto en el porcentaje de sujetos que puntúa en la dirección esperada tras la aplicación de la Gimnástica.

**Media** pre es de 6,38 y la media post es de 4,78 apreciamos un descenso en la dirección esperada tras la aplicación de la Gimnástica.

La desviación típica se mantiene casi constante, siendo el pre de 2,74 y la post de 2,39

En cuanto a **la mediana**, la mejora es destacable pasando de una mediana pre de 6,50 a una post de 5,00.

**Variable género**, el grupo de hombres muestra una mejora más significativa tras la aplicación de la Gimnástica, al pasar de una media pre de 8,33 a una media post de 4,07 y la mediana, muestra una mejora muy importante en la dirección propuesta por el panel de expertos, al pasar la mediana pre de 9,00 a una mediana post de 3,50. En cuanto a al grupo de mujeres, el comportamiento de respuesta es justo al contrario del esperado ya que la media pre de 5,20 y la post de 7,25. En cuanto a la mediana en el grupo de mujeres, indicar el aumento de la misma, pasando en pre de 5,00 a un post de 7,50 dato contrario al esperado tras la intervención de la Gimnástica.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo de hombres y la evolución contraria a la esperada en el grupo de mujeres, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 7,67 y la media post es de 5,50, y mejorando la mediana, siendo el pre de 7,00 y la post de 5,00. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar el descenso moderado en media y mediana, siendo la media pre de 5,60 y la media post de 4,20 y la mediana desciende de 5,00 a 3,50.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo de Experiencia Menos de 3 años y en el grupo de más de 5 años, en este sentido,

se puede contrastar el avance y desarrollo de la competencia, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta un ligero descenso tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 5,00 a una media post de 5,00 aunque la mediana desciende un punto, siendo el pre de 6,00 a una mediana post de 5,00. El grupo de sujetos con formación Universitaria, mejora significativamente al mejorar las puntuaciones, siendo la media pre de 7,20 y en la post de 4,75, y la mediana mejora significativamente al descender de 9,00 en la aplicación pre a 5,00 en la aplicación post.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora de los dos grupos, siendo más significativa en el grupo de formación Universitaria, tras la aplicación de la Gimnástica.

### **5. 3. TERCERA META COMPETENCIA. PERCEPCIÓN**

La Meta-competencia PERCEPCIÓN, en la presente tesis, está compuesta por las Competencias de ESCUCHA ACTIVA, OBSERVACIÓN y VISIÓN DE NEGOCIO, y supone el conjunto de capacidades que nos permiten estar o ser conscientes de algo que se evidencia a través de nuestros procesos sensoriales, en entornos sociales. Es tener conciencia de la relación o situación social al utilizar correctamente los inputs recibidos por nuestro sistema sensorial.

Pasamos a analizar los resultados obtenidos en cada una de las competencias, por separado.

#### **5.3.1. COMPETENCIA 7. ESCUCHA ACTIVA**

Esta competencia tiene dos ítems, Ítem 25 e Ítem 26.

<b>Ítem 25</b>	<b>COMPETENCIA 7. ESCUCHA ACTIVA</b>
----------------	--------------------------------------

	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	2	10,5%	10,5%
2	0	0	0	1	5,3%	15,8%
3	3	37,5%	37,5%	0	0	15,8%
4	1	12,5%	50%	1	5,3%	21,1%
5	0	0	50%	0	0	21,1%
6	0	0	50%	0	0	21,1%
7	0	0	50%	0	0	21,1%
8	1	12,5%	62,5%	2	10,5%	31,6%
9	2	25%	87,5%	2	10,5%	42,1%
10	1	12,5%	100%	11	57,9%	100%

20 - Suele tomar notas durante o después de la conversación de los temas tratados

(Frecuencia)

25 - Suele tomar notas durante o después de la conversación de los temas tratados

(Frecuencia)

Tabla 58. Resultados ítem 25.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 8 A 10 con el 50% de la muestra, siendo la media de 6,13 y la mediana de 6,00 y desviación típica de 2,93.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 80% de la muestra, siendo la media de 7,89 la desviación típica de 3,26 y la mediana de 10,00. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 59. Características de la muestra en la medición del Ítem 25  
Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 25	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	8	6,13	2,93	6,00	19	7,89	3,26	10,00
HOMBRE	3	5,33	2,62	4,00	15	8,21	3,17	10,00
MUJER	5	6,60	3,01	8,00	4	6,75	3,34	8,50
EXP. < 3 AÑOS	3	5,00	2,16	4,00	8	7,50	3,77	9,50
EXP. > 5 AÑOS	5	6,80	3,12	9,00	11	8,20	2,75	10,00
NO UNIVER.	3	5,00	2,16	4,00	2	6,00	4,00	6,00
UNIVERSITARIA	5	6,80	3,12	9,00	17	8,13	3,08	10,00

Ítem 26	COMPETENCIA 7. ESCUCHA ACTIVA					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	6	31,6%	31,6%
2	1	12,5%	12,5%	4	21,1%	52,7%
3	2	25%	37,5%	1	5,3%	58%

4	1	12,5 %	50%	0	0	58%
5	0	0	50%	2	10,5%	68,5%
6	1	12,5 %	62,5%	2	10,5%	79%
7	1	12,5 %	75%	1	5,3%	84,3%
8	2	25%	100%	2	10,5%	94,8%
9	0	0	100%	0	0	94,8%
10	0	0	100%	1	5,3%	100%
<div> <div> -Intento terminar alguna frase del interlocutor sin esperar a que termine el (Interlocutor)  </div> <div> 26 - Intento terminar alguna frase del interlocutor sin esperar a que termine el (Respondido)  </div> </div>						

Tabla 60. Resultados ítem. 26

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 3 y 4 con el 50% de la muestra, siendo la media de 5,13 y la mediana de 5,00 y desviación típica de 2,26

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 1 y 2, con el 52,7% de la muestra siendo la media de 3,94 la desviación típica de 2,88 y la mediana de 2,50. Los datos desglosados son los siguientes:

Tabla 61. Características de la muestra en la medición del Ítem 26 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

ITEM 26	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	<b>Frec</b>	$\bar{X}$	$\Sigma$	<b>Mdn</b>	<b>Frec</b>	$\bar{X}$	$\sigma$	<b>Mdn</b>



<b><i>TOTAL, MUESTRA</i></b>	<b>8</b>	<b>5,13</b>	<b>2,26</b>	<b>5,00</b>	<b>19</b>	<b>3,94</b>	<b>2,88</b>	<b>2,50</b>
HOMBRE	3	6,33	2,36	8,00	15	4,43	2,97	4,00
MUJER	5	4,40	1,85	4,00	4	2,25	1,64	1,50
EXP. < 3 AÑOS	3	7,33	0,94	8,00	8	3,00	3,08	1,50
EXP. > 5 AÑOS	5	3,80	1,72	3,00	11	4,70	2,45	5,00
NO UNIVER.	3	7,00	0,82	7,00	2	6,50	1,50	6,5
UNIVERSITARIA	5	4,00	2,10	3,00	17	3,63	2,85	2,00

La competencia ESCUCHA ACTIVA es la habilidad para escuchar de manera activa, demostrando tomar notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas. La escucha activa hace referencia a la capacidad de centrar la atención e intención en el interlocutor y desentendernos de nosotros mismos y de las cosas que suceden a nuestro alrededor con el fin de atender a poder recordar con posterioridad los detalles y señales sutiles que permitan empatizar con el interlocutor.

En definitiva, es la habilidad para mostrar de forma fehaciente al interlocutor de una comunicación interpersonal cara a cara, que se le está escuchando y comprendiendo en profundidad. No solo en los aspectos intelectuales de la comunicación, sino a los aspectos emocionales implicados en el mensaje.

**El panel de expertos propone que** la competencia ESCUCHA ACTIVA es una competencia crítica en la etapa 6 o etapa de Objeciones y es prioritaria en la etapa 7 o Etapa de Cierre.

<div>ESCALON PROCESO VENTA</div> <div>COMPETENCIA</div>		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	E N C U E N T R O	S O N D E O	A R G U M E N T A C I O N	O B J E C I O N E S	C I E R R E	A U T O E V A L U A C I O N	S E G U I M I E N T O
METACOMPETENCIA										
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
	ATENCION AL CLIENTE									
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL									
	TENACIDAD									
	INICIATIVA									
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
	VISION DE NEGOCIO									
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO									
	PERSUASION									
	NEGOCIACION									
DECISION	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
	ORIENTACION AL LOGRO									
ORGANIZACION	PLANIFICACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
	NETWORKING									
RELACION CRITICA										
RELACION PRIORITARIA										

Tabla 62. Mapa de Competencias. Escucha Activa

El ítem 25 “Suelo tomar notas durante o después de la conversación de los temas tratados”

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para demostrar al interlocutor que se está prestando atención, que se tiene en cuenta sus demandas y detalles propuestos en la conversación al expresar conductas relacionadas con la toma de notas o anotaciones de esas aportaciones. En este sentido, y según está redactado el ítem, “Suelo tomar notas durante o después de la conversación de los temas tratados”.

Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos de 9 y 10 ya que, en estos puntos, indica que el individuo puede manifestar conductas de escucha activa con el interlocutor al realizar gestos y comentarios conscientes para tal fin. Estar en la escala en 9 y 10, indica que el individuo está de acuerdo con la afirmación, del ítem, de que suele tomar notas durante o después de la conversación.

Estar en contra de la afirmación propuesta en el ítem indica que el individuo “no toma notas, no anota información relevante, confiando todo en su memoria” esto implica que no manifiesta conductas asociadas a la escucha activa en contacto con el interlocutor.

Generar una buena escucha activa es necesario para una buena relación en el tratamiento de las posibles objeciones que pueda proponer el interlocutor, la escucha es clave en el proceso de cierre del acuerdo ya que es donde debe materializarse y anotar los detalles, por pequeños que parezcan, del propio acuerdo.

**Resultados pre y post** indican que; el 50% de los sujetos se sitúa en valores 8 a 10 en la escala de respuesta y los resultados post es el 79% de la muestra, lo que nos indica una mejora significativa tras la aplicación de la Gimnástica.

**La media** pre es de 6,13 y la media post es de 7,89 lo que indica una ligera variación en la línea deseada al puntuar mejor después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,93 y la post es de 3,26

**En cuanto a la mediana**, hay un avance y mejora muy importante ya que se pasa de una mediana de 6,00 en el pre y una mediana de 10,00 en el post, como indican los expertos que debe ser la conducta adecuada.

**Variable género**, Observamos un cambio significativo en cuanto a hombres, antes y después de la aplicación de la Gimnástica al pasar la media de 5,53 a 8,21 y subir la mediana de 4,00 a 10,00. Respecto a mujer apreciamos una subida de media y mediana porcentual, de 6,60 a 6,75 en la media y de 8,00 a 8,50 la mediana.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora significativa en el grupo de hombres y el mantenimiento y avance porcentual del grupo de mujeres, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que

la media pre es de 5,00 y la media post es de 7,50, y mejorando la mediana, siendo el pre de 4,00 y la post de 9,00. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar el aumento en media y mediana, siendo la media pre de 6,80 y la media post de 8,20 y la mediana pre de 9,00 y la post de 10,00 y un descenso moderado de la dispersión de la muestra tras la aplicación post, la desviación típica pre es de 3,12 y la post es de 2,75.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en los dos grupos, el grupo de Experiencia Menos de 3 años y el grupo con experiencia de más de 5 años, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta un ascenso en la mejora de un punto en la media y dos en la mediana, tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 5,00 a una media post de 6,00 y una mediana pre de 4,00 a una mediana post de 6,00. En cuanto a la desviación típica pre es de 2,45 y la post es de 4,00. El grupo de sujetos con formación Universitaria, también presenta mejora la media pre de 6,80 y en la post de 8,13, y la mediana pre de 9,00 pasa a una mediana post de 10,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora de los dos grupos Formación No Universitaria y formación Universitaria, tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 26 *Intento terminar alguna frase del interlocutor sin esperar a que termine él*

Expresa la tendencia a anticiparse a la comunicación del interlocutor. El individuo con una baja competencia en escucha activa tienden, habitualmente, a intentar cerrar las frases o completar las mismas sin que el interlocutor haya finalizado de hablar. Puede indicar la tendencia del individuo a pensar previamente lo que va a decir, sin escuchar activamente lo que está proponiendo el interlocutor.

En este sentido, y según está redactado el ítem “*Intento terminar alguna frase del interlocutor sin esperar a que termine él*”

**Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos bajos de la escala 1 a 3** ya que, en estos puntos, indica que el

individuo no suele anticiparse al interlocutor, deja hablar y mantiene un ritmo adecuado de la conversación, sin anticipar, sin avasallar y sin adelantar acontecimientos futuros.

Estar a favor de la afirmación propuesta en el ítem indica que el individuo “tiene una tendencia a terminar la frase del interlocutor antes de que la termine el propio interlocutor” esto implica que no manifiesta conductas asociadas a la escucha activa.

**Los resultados pre y post** indican que; el 37,5% de los sujetos se sitúa en valores 2 y 3 en la escala de respuesta y los resultados post es el 58% de la muestra, lo que nos indica una mejora significativa tras la aplicación de la Gimnástica. Destacar que tras la aplicación el 31,6% de los sujetos se posiciona en el 1 Totalmente en desacuerdo con la afirmación propuesta en el ítem, contrastando así la influencia de la Gimnástica.

**La media** pre es de 5,13 y la media post es de 3,94 lo que indica una importante variación en la línea deseada al puntuar mejor después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,26 y la post es de 2,88

**En cuanto a la mediana**, hay un avance y mejora muy importante ya que se pasa de una mediana de 5,00 en el pre y una mediana de 2,50 en el post, como indican los expertos que debe ser la conducta adecuada.

**Variable género**, Observamos un cambio significativo en los dos grupos, tanto en hombres como en mujeres. En cuanto a hombres, antes y después de la aplicación de la Gimnástica al pasar la media de 6,33 a 4,43 y bajar la mediana de 8,00 a 4,00. Respecto a mujeres apreciamos un descenso, también significativo, de media y mediana, de 4,40 a 2,25 en la media y de 4,00 a 1,50 la mediana.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora significativa en el grupo de hombres y mujeres, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que

la media pre es de 7,33 y la media post es de 3,00, y mejorando la mediana, en la dirección deseada, siendo el pre de 8,00 y la post de 1,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar el aumento en media y mediana, siendo la media pre de 3,80 y la media post de 4,70 y la mediana pre de 3,00 y la post de 5,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora del grupo con experiencia menos de 3 años, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación,** el grupo No Universitario presenta una mejora relativa, tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 7,00 a una media post de 6,50 y una mediana pre de 7,00 a una mediana post de 6,50. En cuanto a la desviación típica pre es de 0,82 y la post es de 1,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, también presenta mejora relativa, la media pre de 4,00 y en la post de 3,63, y la mediana pre de 3,00 pasa una mediana post de 2,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora de los dos grupos Formación No Universitaria y formación Universitaria, tras la aplicación de la Gimnástica.

### 5.3.2. COMPETENCIA 8. OBSERVACIÓN

Esta competencia tiene dos ítems, Ítem 4 e Ítem 5.

Ítem 4	COMPETENCIA 8. OBSERVACIÓN					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	4	21,1%	21,1%
2	4	50%	50%	2	10,5%	31,6%
3	0	0	50%	4	21,1%	52,7%
4	1	12,5%	62,5%	0	0	52,7%
5	0	0	62,5%	2	10,5%	63,2%
6	0	0	62,5%	5	26,3%	89,5%

7	1	12,5%	75%	1	5,3%	94,8%
8	1	12,5%	87,5%	1	5,3%	100%
9	1	12,5%	100%	0	0	100%
10	0	0	100%	0	0	100%

Tabla 63. Resultados ítem 4.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 2 con el 50% de la muestra, siendo la media de 4,50 y la mediana de 3,00 y desviación típica de 2,83.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 1 a 3 con el 53% de la muestra, siendo la media de 4,11 la desviación típica de 2,18 y la mediana de 4,00. Destacar que el 21,1% de los sujetos se posiciona en la puntuación 1, en totalmente en desacuerdo con la afirmación del ítem, frente al 0% antes de la aplicación de la Gimnástica. Los datos desglosados son los siguientes:

Tabla 64. Características de la muestra en la medición del Ítem 4 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

ITEM 4	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>4,50</b>	<b>2,83</b>	<b>3,00</b>	<b>19</b>	<b>4,11</b>	<b>2,18</b>	<b>4,00</b>
HOMBRE	3	4,33	2,05	4,00	15	3,71	2,12	3,00

MUJER	5	4,60	3,20	2,00	4	5,50	1,80	5,50
EXP. < 3 AÑOS	3	6,33	1,70	7,00	8	4,63	2,23	5,50
EXP. > 5 AÑOS	5	3,40	2,80	2,00	11	3,70	2,05	3,00
NO UNIVER.	3	5,67	2,62	7,00	2	3,50	1,50	3,50
UNIVERSITARIA	5	3,80	2,71	2,00	17	4,19	2,24	4,00

Ítem 5	COMPETENCIA 5. OBSERVACIÓN					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	1	12,5%	12,5%	5	26,3%	26,3%
2	4	50%	62,5%	7	36,8%	63,1%
3	0	0	62,5%	2	10,5%	73,6%
4	1	12,5%	75%	1	5,3%	78,9%
5	0	0	75%	2	10,5%	89,4%
6	0	0	75%	1	5,3%	94,7%
7	1	12,5%	87,5%	1	5,3%	100%
8	1	12,5%	100%	0	0	100%
9	0	0	100%	0	0	100%
10	0	0	100%	0	0	100%

<p>5.- Me cuesta identificar datos relevantes y no expresados verbalmente por mi interlocutor, en las entrevistas de ventas (5 respuestas)</p>	<p>5.- Me cuesta identificar datos relevantes y no expresados verbalmente por mi interlocutor, en las entrevistas de ventas (7 respuestas)</p>
--	--

Tabla 65. Resultados ítem 5.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 1 y 2 con el



62,5% de la muestra, siendo la media de 3,50 y la mediana de 2,00 y desviación típica de 2,45.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 1 y 2 con el 63,1% de la muestra, siendo la media de 2,61 la desviación típica de 1,74 y la mediana de 2,00. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 66. Características de la muestra en la medición del Ítem 5 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 5	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>3,50</b>	<b>2,45</b>	<b>2,00</b>	<b>19</b>	<b>2,61</b>	<b>1,74</b>	<b>2,00</b>
HOMBRE	3	5,67	2,62	7,00	15	2,21	1,15	2,00
MUJER	5	2,20	0,98	2,00	4	4,00	2,55	4,00
EXP. < 3 AÑOS	3	6,33	1,70	7,00	8	3,38	2,18	2,50
EXP. > 5 AÑOS	5	1,80	0,40	2,00	11	2,00	0,89	2,00
NO UNIVER.	3	4,00	2,45	4,00	2	1,50	0,5	1,5
UNIVERSITARIA	5	3,20	2,40	2,00	17	2,75	1,79	2,00

La competencia OBSERVACIÓN es la habilidad para identificar las características de los estímulos, objetos, sujetos, situaciones o interacciones sociales, que permiten al individuo dirigir y controlar la percepción de la información a través de los sentidos, para abstraer esos datos e información, reunir hechos que permitan sacar conclusiones.

Constituye un proceso de atención, recopilación y registro de información para el cual, el individuo se apoya en sus sentidos; vista, oído, olfato, tacto, gusto, kinestésicos y kinestésicos, para estar pendiente de los

sucesos y analizar los eventos ocurrentes en una visión global en todo un contexto social.

Identifica al objeto de la observación, define el propósito de la observación, fija la atención en las características relacionadas con el propósito y es consciente del proceso de observación. De este modo la observación no se limita al uso de la vista.

**El panel de expertos propone que la competencia OBSERVACIÓN** es una competencia crítica en la etapa 3 o etapa de Encuentro y es prioritaria en la etapa 4 o etapa de Sondeo.

ESCALON PROCESO VENTA		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	ENCUENTRO	SONDEO	ARGUMENTACION	OBJECIONES	CIERRE	AUTO EVALUACION	SEGUIMIENTO
COMPETENCIA										
METACOMPETENCIA										
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
	ATENCION AL CLIENTE									
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL									
	TEMACIDAD									
	INICIATIVA									
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
	VISION DE NEGOCIO									
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO									
	PERSUASION									
	NEGOCIACION									
DECISION	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
	ORIENTACION AL LOGRO									
ORGANIZACIÓN	PLANIFICACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
	NETWORKING									
RELACION CRÍTICA										
RELACION PRIORITARIA										

Tabla 66. Mapa de Competencias. Observación

El ítem 4 *Me distraigo con facilidad*

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para demostrar al interlocutor que se está prestando atención, que se presta atención a todos los detalles que rodean la escena donde se desarrolla la actividad. Es importante

captar la mayor cantidad de información disponible en el momento, mediante la observación precisa de los puntos de interés, como puede ser la colocación y orden, la vestimenta, el espacio físico, etc.

Según está redactado el ítem, de forma inversa, “*me distraigo con facilidad*” Los **expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos bajos 1 y 2** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está en contra de la afirmación de distracción. Una persona que no se distrae con facilidad, indica que suele centrar la atención, que no se distrae, que observa con atención el destalle y los aspectos más relevantes para una utilización posterior.

Estar en contra de la afirmación propuesta en el ítem indica que el individuo “si se distrae con facilidad” esto implica que le cuesta centrar la atención y sobre todo en los detalles observables.

La observación de detalles relevantes es una competencia importante en el proceso de intercambio, ya que no solo se debe poner el foco en lo que se dice, sino también en cómo se dice, en qué escenario y con qué decorado, por utilizar una metáfora explicativa.

**Resultados pre y post** indican que; el 50% de los sujetos se sitúa en el valor 2 en la escala de respuesta y los resultados post es el 52,7% de la muestra, lo que nos indica una mejora significativa tras la aplicación de la Gimnástica. Destacar que tras la aplicación post, el 21,1 % de la muestra se posiciona en el punto 1 de la escala, en totalmente en desacuerdo, contrastando la mejora tras la Gimnástica.

**Media** pre es de 4,50 y la media post es de 4,11 lo que indica una ligera variación en la línea deseada al puntuar mejor después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,83 y la post es de 2,18, no se aprecian cambios destacables

**En cuanto a la mediana**, la mediana pre es de 3,00 y la post es de 4,00, mostrando un aumento de la misma en un punto, situación contraria al deseado.

**Variable género,** Observamos un cambio significativo en cuanto a hombres, antes y después de la aplicación de la Gimnástica al pasar la media de 4,33 a 3,71 y reducir la mediana de 4,00 a 3,00. Respecto a mujer apreciamos una subida de media y mediana porcentual, de 4,60 a 5,50 en la media y de 2,00 a 5,50 la mediana.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora significativa en el grupo de hombres y el mantenimiento y avance porcentual del grupo de mujeres, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia,** en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 6,33 y la media post es de 4,63, y mejorando la mediana, siendo el pre de 7,00 y la post de 5,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar el aumento, pequeño, pero aumento en media y mediana, siendo la media pre de 3,40 y la media post de 3,70 y la mediana pre de 2,00 y la post de 3,00 y un descenso moderado de la dispersión de la muestra tras la aplicación post, la desviación típica pre es de 2,80 y la post es de 2,05

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en los dos grupos, el grupo de Experiencia Menos de 3 años y el grupo con experiencia de más de 5 años, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación,** el grupo No Universitario presenta una mejora importante en la media y en la mediana, tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 5,67 a una media post de 3,50 y una mediana pre de 7,00 a una mediana post de 3,50. En cuanto a la desviación típica pre es de 2,62 y la post es de 1,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, presenta un aumento de media y mediana, contrario al efecto esperado, la media pre de 3,80 y en la post de 4,19, y la mediana pre de 2,00 pasa a una mediana post de 4,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora de los dos grupos Formación No Universitaria tras la aplicación de la Gimnástica. En cuanto a sujetos con formación Universitaria, comprobamos que hay un aumento

moderado de media y mediana, contrario al efecto esperado tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 5 *Me cuesta identificar datos relevantes y no expresados verbalmente por mi interlocutor, en las entrevistas de venta*

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para observar en el interlocutor aspectos, datos, pensamientos, emociones, sensaciones, dobles sentidos, etc., que puedan ser importantes y relevantes para alcanzar el acuerdo.

Según está redactado el ítem, de forma inversa, “*me cuesta (me es difícil) identificar datos no expresados verbalmente*” **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos bajos 1 y 2** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está en contra de la afirmación propuesta en ítem. Los sujetos con una alta competencia en Observación presentan una alta habilidad en observar, percibir y procesar altos volúmenes de información, y no sólo la expresada verbalmente.

Estar de acuerdo con la afirmación propuesta en el ítem indica que el individuo “si le cuesta o le es difícil identificar datos relevantes más allá de los expresados verbalmente por el interlocutor” esto implica que su competencia en Observación es baja.

La observación de detalles relevantes es una competencia importante en el proceso de intercambio, ya que no solo se debe poner el foco en lo que se dice, sino también en cómo se dice, en qué escenario y en qué decorado, por utilizar una metáfora explicativa.

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en el valor 1 a 3 en la escala de respuesta y los resultados post es el 73,6% de la muestra, lo que nos indica una mejora significativa tras la aplicación de la Gimnástica.

**Media** pre es de 3,50 y la media post es de 2,61 lo que indica una importante variación en la línea deseada, al puntuar mejor después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,45 y la post es de 1,74 apreciándose una mayor concentración de la muestra tras la aplicación de la Gimnástica.

**En cuanto a la mediana**, la mediana se mantiene constante, siendo el pre y el post de 2,00.

**Variable género**, Observamos un cambio significativo en cuanto a hombres, antes y después de la aplicación de la Gimnástica al pasar la media de 5,67 a 2,21 y reducir la mediana de 7,00 a 2,00. Respecto a mujer apreciamos una subida de media y mediana porcentual, de 2,20 a 4,00 en la media y de 2,00 a 4,00 la mediana.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora significativa en el grupo de hombres y el descenso porcentual del grupo de mujeres, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 6,33 y la media post es de 3,38, y mejorando la mediana, siendo el pre de 7,00 y la post de 2,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, se mantiene constante, siendo la media pre de 1,80 y la media post de 2,00 y la mediana pre y post se mantiene en 2,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en los dos grupos, el grupo de Experiencia Menos de 3 años y el grupo con experiencia de más de 5 años, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta una mejora importante en la media y en la mediana, tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 4,00 a una media post de 1,50 y una mediana pre de 4,00 a una mediana post de 1,50. En cuanto a la desviación típica pre es de 2,45 y la post es de 0,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, también presentan mejoría, la media pre de 3,20 y en la post de 2,75, y la mediana se mantiene constante siendo 2,00 en ambos casos.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora de los dos grupos tras la aplicación de la Gimnástica. Este aumento es más destacable en sujetos con formación No Universitaria, en cuanto a los sujetos con formación

Universitaria hay una ligera mejoría, aunque, las puntuaciones previas son ya destacables al ir en la línea propuesta por los expertos.

### 5.3.3. COMPETENCIA 9. VISIÓN DE NEGOCIO

Esta competencia tiene dos ítems, Ítem 34 e Ítem 35

Ítem 34	COMPETENCIA 9. VISIÓN DE NEGOCIO					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	3	15,8%	15,8%
2	3	37,5%	37,5%	5	26,3%	42,1%
3	2	25%	62,5%	7	36,8%	78,9%
4	0	0	62,5%	0	0	78,9%
5	0	0	62,5%	2	10,5%	89,4%
6	0	0	62,5%	0	0	89,4%
7	1	12,5%	75%	1	5,3%	94,7%
8	1	12,5%	87,5%	0	0	94,7%
9	1	12,5%	100%	0	0	94,7%
10	0	0	100%	1	5,3%	100%

34.- Las tendencias de mercado no me afectan en mi trabajo diario

34.- Las tendencias de mercado no me afectan en mi trabajo diario

Tabla 67. Resultados ítem 34.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 1 a 3 con el 62,5% de la muestra, siendo la media de 4,50 y la mediana de 3,00 y desviación típica de 2,78.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 1 a 3 con el 80% de la muestra, siendo la media de 3,00 la desviación típica de 2,03 y la mediana de 3,00. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 68. Características de la muestra en la medición del Ítem 34 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 34	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	8	4,50	2,78	3,00	19	3,00	2,03	3,00
HOMBRE	3	6,33	3,09	8,00	15	3,07	2,28	2,50
MUJER	5	3,40	1,85	3,00	4	2,75	0,43	3,00
EXP. < 3 AÑOS	3	8,00	0,82	8,00	8	3,50	2,69	2,50
EXP. > 5 AÑOS	5	2,40	0,49	2,00	11	2,60	1,11	3,00
NO UNIVER.	3	5,67	2,62	7,00	2	2,50	0,50	2,50
UNIVERSITARIA	5	3,80	2,64	3,00	17	3,06	2,14	3,00

Ítem 35	COMPETENCIA 9. VISIÓN DE NEGOCIO	
	PRE GIMNÁSTICA	POST GIMNÁSTICA



VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0
4	1	12,5%	12,5%	0	0	0
5	0	0	12,5%	1	5,3%	5,3%
6	0	0	12,5%	4	21,1%	26,4%
7	3	37,5%	50%	3	15,8%	42,2%
8	0	0	50%	4	21,1%	63,3%
9	4	50%	100%	2	10,5%	73,8%
10	0	0	100%	5	26,3%	100%

Tabla 69. Resultados ítem 35

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 50% de la muestra, siendo la media de 7,63 y la mediana de 8,00 y desviación típica de 1,65.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 57,9% de la muestra, siendo la media de 7,78 la desviación típica de 1,58 y la mediana de 8,00. Los datos desglosados son los siguientes:

Tabla 68. Características de la muestra en la medición del Ítem 35 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

ITEM 35	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>7,63</b>	<b>1,65</b>	<b>8,00</b>	<b>19</b>	<b>7,78</b>	<b>1,58</b>	<b>8,00</b>
HOMBRE	3	6,67	2,05	7,00	15	7,93	1,62	8,00
MUJER	5	8,20	0,98	9,00	4	7,25	1,30	7,00
EXP. < 3 AÑOS	3	6,00	1,41	7,00	8	7,88	1,69	8,00
EXP. > 5 AÑOS	5	8,60	0,80	9,00	11	7,70	1,49	7,50
NO UNIVER.	3	6,67	2,05	7,00	2	6,50	0,50	6,50
UNIVERSITARIA	5	8,20	0,98	9,00	17	7,94	1,60	8,00

La competencia VISIÓN DE NEGOCIO es la habilidad para pensar sobre la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización”. “Valorar la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación inter-funcional.

Tener la capacidad para reconocer las amenazas y las oportunidades y actuar acorde a las mismas.

Está relacionada con la capacidad para anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros más complejos del entorno político, económico, monetario, ...

Es una habilidad compleja que requiere capacidad de manejo de múltiples variables y su interconexión, así como el resultado final de su interacción a lo largo del tiempo.

**El panel de expertos propone que** la competencia VISIÓN DE NEGOCIO es una competencia crítica en la etapa 1 o etapa de Preparación y es prioritaria en la etapa 4 o etapa de Sondeo.

[illegible]

El ítem 34 *Las tendencias del mercado no me afectan en mi trabajo diario*

El ser consciente, y comprender que los cambios, también afectan al trabajo del día, al trabajo diario, implica una buena visión del negocio en donde, el sujeto, desarrolla su actividad profesional.

Según está redactado el ítem, de forma inversa, “*las tendencias... no me afectan...*” **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos bajos 1 y 2** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está en contra de la afirmación de que no se ve afectado. Una persona que piensa que las tendencias, más tarde o más temprano, van a afectar en su trabajo, indica que suele comprender y entender el sector donde desarrolla su actividad profesional, que puede anticipar las tendencias y aportar un mayor valor añadido a su interlocutor.

Estar en contra de la afirmación propuesta en el ítem indica que el individuo “no se ve afectado por los cambios de mercado” esta situación, en el entorno cambiante actual, indica una reducida visión del negocio donde desarrolla la actividad profesional.

La comprensión y anticipación constante de los cambios de tendencia en el mercado, supone una adaptación constante al entorno, permitiendo un mejor resultado y supervivencia (modelo evolutivo).

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en los valores 1 a 3 en la escala de respuesta y los resultados post es el 78,9% de la muestra, lo que nos indica una mejora significativa tras la aplicación de la Gimnástica.

**Media** pre es de 4,50 y la media post es de 3,00 lo que indica una destacable variación en la línea deseada al puntuar mejor después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,78 y la post es de 2,03, no se aprecian cambios destacables

**En cuanto a la mediana**, la mediana se mantiene constante, siendo de 3,00 en ambos casos.

**Variable género,** Observamos un cambio significativo en grupo de hombres, antes y después de la aplicación de la Gimnástica al pasar la media de 6,33 a 3,07 y reducir la mediana de 8,00 a 2,50. Respecto grupo de mujeres apreciamos una mejora, en la dirección esperada, de media pre 3,40 a post de 2,75. La mediana se mantiene constante en 3,00 en ambos casos. Si hay una mayor concentración de las puntuaciones al reducirse la desviación típica de 1,85 en pre a 0,43 en post.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora significativa en ambos grupos, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia,** en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 8,00 y la media post es de 3,50, y mejorando la mediana, siendo el pre de 8,00 y la post de 2,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar el aumento, pequeño, pero aumento en media y mediana, siendo la media pre de 2,40 y la media post de 2,60 y la mediana pre de 2,00 y la post de 3,00 y un descenso moderado de la dispersión de la muestra tras la aplicación post, la desviación típica pre es de 0,49 y la post es de 1,11.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en los dos grupos, el grupo de Experiencia Menos de 3 años y el grupo con experiencia de más de 5 años, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación,** el grupo No Universitario presenta una mejora importante en la media y en la mediana, tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 5,67 a una media post de 2,50 y una mediana pre de 7,00 a una mediana post de 2,50. En cuanto a la desviación típica pre es de 2,62 y la post es de 0,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, se mantiene constante, la media pre de 3,80 y en la post de 3,06, y la mediana pre de 3,00 pasa una mediana post de 3,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora de los dos grupos Formación No Universitaria tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 35 *Diseño escenarios alternativos antes de una visita*

Expresa la capacidad o habilidad del individuo, no sólo, comprender la importancia de conocer todos los aspectos posibles que puedan incidir en la relación con el interlocutor, como el ítem anterior, sino que va un paso más, proponiendo la creación y diseño de escenarios alternativos, que puedan producirse para ayudar así a la toma de decisiones.

El ser anticipar, crear posibles escenarios y posibilidades, permite al sujeto disponer de una mayor capacidad de respuesta ante situaciones futuras.

Según está redactado el ítem, “*Diseño (creo, posibles) escenarios antes de ir a la visita comercial*” Los **expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos altos de la escala, de 8 a 10**, en estos puntos, indica que el individuo está en a favor de la afirmación, indicando que realiza la conducta descrita.

Estar en contra de la afirmación propuesta en el ítem indica que el individuo “no diseñar ni anticipar posibles escenarios” en el entorno cambiante actual, indica una reducida visión del negocio donde desarrolla la actividad profesional.

La comprensión y anticipación constante de los cambios de tendencia en el mercado, supone una adaptación constante al entorno, permitiendo un mejor resultado y supervivencia (modelo evolutivo).

**Resultados pre y post** indican que; el 50% de los sujetos se sitúa en el valor 9 en la escala de respuesta, de acuerdo con lo previsto por el panel de expertos, y los resultados post es el 60% de la muestra, lo que nos indica una mejora significativa tras la aplicación de la Gimnástica. Destacar que el 26,3% se posiciona en el valor 10 en totalmente de acuerdo.

**Media** pre es de 7,63 y la media post es de 7,78 lo que indica una ligera variación en la línea deseada al puntuar mejor después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 1,65 y la post es de 1,68, no se aprecian cambios destacables

**En cuanto a la mediana**, la mediana se mantiene constante, siendo de 8,00 en ambos casos.

**Variable género**, Observamos un cambio significativo en grupo de hombres, antes y después de la aplicación de la Gimnástica al pasar la media de 6,67 a 7,93 y subir la mediana de 7,00 a 8,00. Respecto grupo de mujeres apreciamos un descenso, en la dirección esperada, de media pre 8,20 a post de 7,25. La mediana pasa de 9,00 en 7,00, con una mayor dispersión de las puntuaciones al incrementarse la desviación típica de 0,98 en pre a 1,30 en post.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora significativa en grupo de hombres y el ligero descenso en el grupo de mujeres, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 6,00 y la media post es de 7,88, y mejorando la mediana, siendo el pre de 7,00 y la post de 8,00. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar el descenso, siendo la media pre de 8,60 y la media post de 7,70 y la mediana pre de 9,00 y la post de 7,50 y un descenso moderado de la dispersión de la muestra tras la aplicación post, la desviación típica pre es de 0,80 y la post es de 1,49.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo de Experiencia Menos de 3 años tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario se mantiene constante, tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 6,67 a una media post de 6,50 y una mediana pre de 7,00 a una mediana post de 6,50. En cuanto a la desviación típica pre es de 2,05 y la post es de 0,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, presenta un ligero descenso, la media pre de 8,20 y en la post de 7,94, y la mediana pre de 9,00 pasa una mediana post de 8,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora de los dos grupos Formación No Universitaria tras la aplicación de la Gimnástica.

## 5.4. CUARTA META COMPETENCIA. INFLUENCIA

La Meta-competencia PERCEPCIÓN, en la presente tesis, está compuesta por las Competencias de ARGUMENTACIÓN E IMPACTO, PERSUASIÓN Y NEGOCIACIÓN, y supone el Conjunto de capacidades que adquiere la persona para ejercer poder, persuadir o influir sobre alguien, sobre otras personas o grupos.

Pasamos a analizar los resultados obtenidos en cada una de las competencias, por separado.

### 5.4.1. COMPETENCIA 10. ARGUMENTACIÓN E IMPACTO

Esta competencia tiene dos ítems, Ítem 17 e Ítem 18

Ítem 17	COMPETENCIA 10. ARGUMENTACIÓN E IMPACTO					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	1	5,3%	5,3%
2	2	25%	25%	2	10,5%	15,8%
3	2	25%	50%	3	15,8%	31,6%
4	0	0	50%	1	5,3%	36,9%
5	0	0	50%	5	26,3%	63,2%
6	0	0	50%	2	10,5%	73,7%
7	1	12,5%	62,5%	2	10,5%	84,2%
8	2	25%	87,5%	2	10,5%	94,7%
9	1	12,5%	100%	0	0	94,7%
10	0	0	100%	1	5,3%	100%

17.- Prefiero utilizar las argumentaciones técnicas y no salirme del guión establecido

(2 respuestas)

Valor	Frec	%
1	0	0%
2	2	25%
3	2	25%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	1	12,5%
8	2	25%
9	1	12,5%
10	0	0%

17.- Prefiero utilizar las argumentaciones técnicas y no salirme del guión establecido

(11 respuestas)

Valor	Frec	%
1	1	9,1%
2	2	18,2%
3	3	27,3%
4	1	9,1%
5	5	45,5%
6	2	18,2%
7	2	18,2%
8	2	18,2%
9	0	0%
10	1	9,1%

Tabla 70. Resultados ítem 17.



La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran posicionadas en los dos extremos de la escala, con el 50% de la muestra en los puntos 2 y 3 y el 50% restante en los puntos 7 a 9, siendo la media de 5,25 y la mediana de 5,00 y desviación típica de 2,82.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones muestran una tendencia más central al agruparse en la parte media de la propia escala, con el 42,1% de la muestra, en las puntuaciones 4 a 6 siendo la media de 5,11 la desviación típica de 2,31 y la mediana de 5,00. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 71. Características de la muestra en la medición del Ítem 17 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 17	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	8	5,25	2,82	5,00	19	5,11	2,31	5,00
HOMBRE	3	6,67	2,62	8,00	15	5,36	2,52	5,50
MUJER	5	4,40	2,58	3,00	4	4,25	0,83	4,50
EXP. < 3 AÑOS	3	8,00	0,82	8,00	8	6,38	2,00	6,50
EXP. > 5 AÑOS	5	3,60	2,24	3,00	11	4,10	2,02	4,50
NO UNIVER.	3	5,67	2,62	7,00	2	5,00	3,00	5,00
UNIVERSITARIA	5	5,00	2,90	3,00	17	5,13	2,20	5,00

<b>Ítem 18</b>	<b>COMPETENCIA 10. ARGUMENTACIÓN E IMPACTO</b>
----------------	--

	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	1	12,5%	12,5%	0	0	0
4	1	12,5%	25%	0	0	0
5	0	0	25%	1	5,3%	5,3%
6	0	0	25%	0	0	5,3%
7	1	12,5%	37,5%	1	5,3%	10,6%
8	2	25%	62,5%	6	31,6%	42,2%
9	2	25%	87,5%	4	21,1%	63,3%
10	1	12,5%	100%	7	36,8%	100%

18 - Antes de argumentar mis productos/servicios identifiqué las necesidades de mi interlocutor  
(10 respuestas)

18 - Antes de argumentar mis productos/servicios identifiqué las necesidades de mi interlocutor  
(10 respuestas)

Tabla 72. Resultados ítem. 18

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 62,5% de la muestra, siendo la media de 7,25 y la mediana de 8,00 y desviación típica de 2,33.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 84,3% de la muestra, siendo la media de 8,67 la desviación típica de 1,29 y la mediana de 9,00. Los datos desglosados son los siguientes:

Tabla 73. Características de la muestra en la medición del Ítem 18 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

ITEM 18	PRE GIMNÁSTICA	POST GIMNÁSTICA
---------	----------------	-----------------

	<b>Frec</b>	$\bar{X}$	$\sigma$	<b>Mdn</b>	<b>Frec</b>	$\bar{X}$	$\sigma$	<b>Mdn</b>
<b><i>TOTAL, MUESTRA</i></b>	<b>8</b>	<b>7,25</b>	<b>2,33</b>	<b>8,00</b>	<b>19</b>	<b>8,67</b>	<b>1,29</b>	<b>9,00</b>
HOMBRE	3	5,33	2,62	4,00	15	8,57	1,29	8,50
MUJER	5	8,40	1,02	8,00	4	9,00	1,22	9,50
EXP. < 3 AÑOS	3	4,67	1,70	4,00	8	8,75	1,09	8,50
EXP. > 5 AÑOS	5	8,80	0,75	9,00	11	8,60	1,43	9,00
NO UNIVER.	3	6,33	2,49	7,00	2	8,50	0,50	8,50
UNIVERSITARIA	5	7,80	2,04	8,00	17	8,69	1,36	9,00

La competencia ARGUMENTACIÓN E IMPACTO es la habilidad para generar y mantener una primera impresión favorable en los demás. Sin duda los aspectos físicos son importantes para esta habilidad, pero no son los únicos, ni en ocasiones los más importantes. Tener impacto no equivale a ser bien parecido, aunque tal rasgo, sin duda, ayude.

Está relacionado con la buena presencia personal, pero, además, con la forma de introducirse en los ambientes y situaciones sociales, con la deseabilidad social de su comportamiento y con la conveniencia de sus formas de conducta en el largo plazo para el entorno social en el que se desarrollan.

La competencia de argumentación e impacto correlaciona con los esfuerzos que pueden hacer los individuos para influir en los demás; en situaciones puede ser calificada como la necesidad de poder. La motivación necesita el poder que tiene una influencia positiva en el comportamiento del sujeto y esta motivación e impacto e influencia en los demás, está mediatizada por la idea de lo que es bueno o positivo para la organización y/o para los demás.

En definitiva, la competencia argumentación e impacto evidencia la intención de persuadir, influir, convencer o impresionar a los demás para lograr de ellos su apoyo a los intereses del que habla, o buscando un impacto concreto en los demás.

El panel de expertos propone que la competencia ARGUMENTACIÓN E IMPACTO es una competencia crítica en la etapa 5 o etapa de Argumentación y es prioritaria en la etapa 7 o Etapa de Cierre.

ESCALON/PROCESO VENTA		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	E N C U E N T R O	S O N D E O	A R G U M E N T A C I O N	O B J E C I O N E S	C I E R R E	A U T O E V A L U A C I O N	S E Q U I M I E N T O
COMPETENCIA										
METACOMPETENCIA										
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
	ATENCION AL CLIENTE									
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL									
	TENACIDAD									
	INICIATIVA									
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
	VISION DE NEGOCIO									
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO									
	PERSUASION									
	NEGOCIACION									
DECISION	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
	ORIENTACION AL LOGRO									
ORGANIZACIÓN	PLANIFICACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
	NETWORKING									
RELACION CRÍTICA										
RELACION PRIORITARIA										

Tabla 74. Mapa de Competencias. Argumentación e Impacto

El ítem 17 “Prefiero utilizar las argumentaciones técnicas y no salirme del guion establecido”

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para poder construir y cambiar de argumentarios, en función de la situación y las necesidades concretas de cada cliente. Es la capacidad de ser flexible con las argumentaciones al poder cambiar cuando la situación lo requiera.

El otro aspecto clave del ítem es proponer argumentaciones técnicas, versus argumentaciones no técnicas. El panel de expertos propone que las argumentaciones técnicas se suele poner el foco de la propia argumentación en el producto o servicio que se está proponiendo, mientras que las argumentaciones no técnicas se pone el foco de los argumentos en los beneficios que puede o pudiera aportar el producto o servicio al cliente concreto con el que se está interactuando.

Según está redactado el ítem, de forma inversa, “*prefiero utilizar argumentaciones técnicas y no salirme del guion...*” **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos bajos 1 a 3** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está en contra de la afirmación y prefiere utilizar argumentaciones no técnicas o poder salirse del guion establecido, cuando así considere.

La comprensión y anticipación constante a las necesidades y demandas del propio interlocutor, supone una adaptación constante de los argumentos a las necesidades concretas. Proponer los beneficios y utilidades que aportan los aspectos técnicos del producto o servicio en vez de argumentar los propios aspectos técnicos.

**Resultados pre y post** indican que; el 50% de los sujetos se sitúa en los valores 1 a 3 y el otro 50% en los valores 7 y 9, indicando una polarización hacia uno u otro lado en la escala. Los resultados post son 31,6% de la muestra en la puntuación 1 a 3, 42,1% en las puntuaciones 4 a 6 y 21% en las puntuaciones 7 a 9.

**Media** pre es de 5,25 y la media post es de 5,11 no se aprecia variaciones significativas después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,82 y la post es de 2,31, no se aprecian cambios destacables

**En cuanto a la mediana**, la mediana se mantiene constante, siendo de 5,00 en ambos casos.

**Variable género**, En grupo de hombres, la media de pre 6,67 y post de 5,36 y reducir la mediana de 8,00 a 5,50. Respecto grupo de mujeres se

mantiene constante con media pre 4,40 a post de 4,25. La mediana pasa de 3,00 en el pre a 4,50 en el post. Si hay una mayor concentración de las puntuaciones al reducirse la desviación típica de 2,58 en pre a 0,83 en post.

A modo de conclusión, no podemos apreciar ni a favor ni en contra cambios tras la aplicación de la Gimnástica, ya que la muestra está muy polarizada. Es posible que debamos rehacer el ítem en el futuro para determinar una mejor estudio y aplicabilidad del mismo.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 8,00 y la media post es de 6,38, y mejorando la mediana, siendo el pre de 8,00 y la post de 6,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar el aumento, pequeño, pero aumento en media y mediana, siendo la media pre de 3,60 y la media post de 4,10 y la mediana pre de 3,00 y la post de 4,

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo de Experiencia Menos de 3 años. En este grupo, experiencia de menos de 3 años, hay una tendencia a utilizar los mismos argumentos independientemente del interlocutor, a utilizar argumentos técnicos. Puede ser debido a la falta de experiencia, y eso hace que sea preferible seguir el guion previsto antes que salirse del mismo y cometer errores.

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta una mejora importante en la mediana, tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 5,67 a una media post de 5,00 y una mediana pre de 7,00 a una mediana post de 5,00. El grupo de sujetos con formación Universitaria, se mantiene constante en cuanto a la media y sube en la mediana, la media pre de 5,00 y en la post de 5,13 y la mediana pre de 3,00 pasa a una mediana post de 5,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora del grupo Formación No Universitaria tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 18 *“Antes de argumentar mis productos/servicios identifico las necesidades de mi interlocutor”*

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para poder construir y adaptar los argumentos, en función de la situación y las necesidades concretas de cada cliente. La clave del éxito en este modelo de argumentación consiste en identificar, detectar y comprender las necesidades del interlocutor para que una vez comprendidas, se construyan los argumentos basados en esas necesidades.

Según está redactado el ítem, “*antes de argumentar .... identifico las necesidades...*” **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos altos 8 a 10** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está en a favor de la afirmación en la que antes de argumentar identifica las necesidades para así construir argumentaciones adaptadas a cada interlocutor.

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en los valores 8 a 10. Los resultados post son 89,5% de la muestra en la puntuación 8 a 10. Destacar que, tras la aplicación de la Gimnástica, que el 36,8% de la muestra se posiciona en la puntuación 10 de la escala, totalmente de acuerdo frente a un 12,5% en la medición previa.

**Media** pre es de 7,25 y la media post es de 8,67 se aprecian variaciones significativas después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,33 y la post es de 1,29 nos indica una mayor concentración de la muestra en sus respuestas.

**En cuanto a la mediana**, la mediana se incrementa en un punto, siendo el pre de 8,00 y el post de 9,00.

**Variable género**, En grupo de hombres, vemos una mejora significativa, la media pre 5,33 y post de 8,57 y mejorar la mediana de 4,00 a 8,50. Respecto grupo de mujeres se aprecia, también una mejora, aunque más moderada con media pre 8,40 a post de 9,00. La mediana pasa de 8,00 en el pre a 9,50 en el post.

A modo de conclusión, destacar la mejora en ambos grupos tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 4,67 y la media post es de 8,75, y mejorando la mediana, siendo el pre de 4,00 y la post de 8,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, se mantiene constante, siendo la media pre de 8,80 y la media post de 8,60 y la mediana es constante antes y después en 9,00

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo de Experiencia Menos de 3 años, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta una mejora importante tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 6,33 a una media post de 8,50 y una mediana pre de 7,00 a una mediana post de 8,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, sube la media pre de 7,80 y en la post de 8,69 y la mediana pre de 8,00 pasa a una mediana post de 9,00.

A modo de conclusiones, destacar el avance y mejora de ambos grupos tras la aplicación de la Gimnástica.

#### 5.4.2. COMPETENCIA 11. PERSUASIÓN

Esta competencia tiene tres ítems, Ítem 6, Ítem 7 e Ítem 8

Ítem 6	COMPETENCIA 11. PERSUASIÓN					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	1	12,5%	12,5%	1	5,3%	5,3%
4	1	12,5%	25%	0	0	5,3%
5	0	0	25%	2	10,5%	15,8%
6	0	0	25%	3	15,8%	31,6%



7	1	12,5%	37,5%	2	10,5%	42,1%
8	2	25%	62,5%	6	31,6%	73,7%
9	2	25%	87,5%	9	21,1%	94,8%
10	1	12,5%	100%	1	5,3%	100%
6.- Mis expresiones transmiten confianza y fomentan que el interlocutor diga "sí" con facilidad. (27 respuestas)				6.- Mis expresiones transmiten confianza y fomentan que el interlocutor diga "sí" con facilidad. (27 respuestas)		

Tabla 75. Resultados ítem 6.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 62,5% de la muestra, siendo la media de 7,25 y la mediana de 8,00 y desviación típica de 2,33.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 58% de la muestra, siendo la media de 7,28 la desviación típica de 1,76 y la mediana de 8,00. Los datos desglosados son los siguientes:

Tabla 76. Características de la muestra en la medición del Ítem 6 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

ITEM 6	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	8	7,25	2,33	8,00	19	7,28	1,76	8,00
HOMBRE	3	5,33	2,62	4,00	15	7,43	1,80	8,00
MUJER	5	8,40	1,02	8,00	4	6,75	1,48	6,50
EXP. < 3 AÑOS	3	4,67	1,70	4,00	8	7,50	1,41	7,50

EXP. > 5 AÑOS	5	8,80	0,75	9,00	11	7,10	1,97	8,00
NO UNIVER.	3	6,67	2,05	7,00	2	8,50	0,50	8,50
UNIVERSITARIA	5	7,00	2,00	7,00	17	7,13	1,80	7,50

Ítem 7	COMPETENCIA 11. PERSUASIÓN					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	1	5,3%	5,3%
2	1	12,5%	12,5%	1	5,3%	10,6%
3	2	25%	37,5%	0	0	10,6%
4	0	0	37,5%	0	0	10,6%
5	0	0	37,5%	5	26,3%	36,9%
6	1	12,5%	50%	2	10,5%	47,4%
7	1	12,5%	62,5%	3	15,8%	63,2%
8	1	12,5%	75%	1	10,5%	73,7%
9	1	12,5%	87,5%	5	26,3%	100%
10	1	12,5%	100%	0	0	100%

7.- Me resulta fácil hacer cambiar de opinión a mi interlocutor. (Pre-gimnástica)

Valor	Frecuencia
1	0
2	1
3	2
4	0
5	0
6	1
7	1
8	1
9	1
10	1

7.- Me resulta fácil hacer cambiar de opinión a mi interlocutor. (Post-gimnástica)

Valor	Frecuencia
1	1
2	1
3	0
4	0
5	5
6	2
7	3
8	1
9	5
10	0

Tabla 77. Resultados ítem 7.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 8 y 9 con el 25% de la muestra, siendo la media de 6,00 y la mediana de 6,50 y desviación típica de 2,83.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 8 y 9 con el 36,8% de la muestra, siendo la media de 6,28 la desviación típica de 2,26 y la mediana de 6,50. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 78. Características de la muestra en la medición del Ítem 7 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 7	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>6,00</b>	<b>2,83</b>	<b>6,50</b>	<b>19</b>	<b>6,28</b>	<b>2,26</b>	<b>6,50</b>
HOMBRE	3	4,33	2,62	3,00	15	6,43	2,13	6,50
MUJER	5	7,00	2,45	7,00	4	5,75	2,59	6,00
EXP. < 3 AÑOS	3	2,67	0,47	3,00	8	5,25	2,59	5,00
EXP. > 5 AÑOS	5	8,00	1,41	8,00	11	7,10	1,51	7,00
NO UNIVER.	3	4,67	3,09	3,00	2	8,50	0,50	8,50
UNIVERSITARIA	5	7,00	2,00	7,00	17	6,00	2,24	6,00

Ítem 8	COMPETENCIA 11. PERSUASIÓN					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	0	0	0

2	0	0	0	0	0	0
3	1	12,5%	12,5%	2	10,5%	10,5%
4	1	12,5%	25%	0	0	10,5%
5	0	0	0	5	26,3%	36,8%
6	2	25%	50%	2	10,5%	47,3%
7	1	12,5%	62,5%	1	5,3%	52,6%
8	1	12,5%	75%	4	21,1%	73,7%
9	0	0	75%	3	15,8%	89,5%
10	2	25%	100%	2	10,5%	100%

Tabla 79. Resultados ítem 8.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 8 y 10 con el 37,5% de la muestra, siendo la media de 6,75 y la mediana de 6,50 y desviación típica de 2,38.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 47,4% de la muestra, siendo la media de 6,67 la desviación típica de 2,13 y la mediana de 6,50. Los datos desglosados son los siguientes:

Tabla 80. Características de la muestra en la medición del Ítem 8 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

ITEM 8	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>6,75</b>	<b>2,38</b>	<b>6,50</b>	<b>19</b>	<b>6,67</b>	<b>2,13</b>	<b>6,50</b>

HOMBRE	3	4,67	1,70	4,00	15	6,93	2,12	7,00
MUJER	5	8,00	1,79	8,00	4	5,75	1,92	6,00
EXP. < 3 AÑOS	3	4,33	1,25	4,00	8	6,50	2,06	6,50
EXP. > 5 AÑOS	5	8,20	1,60	8,00	11	6,80	2,18	7,00
NO UNIVER.	3	6,33	2,87	6,00	2	5,50	2,50	5,50
UNIVERSITARIA	5	7,00	2,00	7,00	17	6,81	2,04	6,50

La competencia PERSUASIÓN es la habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes

La clave de esta habilidad se encuentra en la capacidad que muestra en la práctica una determinada persona para atraer a otra, sin ejercer la autoridad o la violencia y sin recurrir, en ningún caso, a forzar o torcer los deseos del otro, a sus propios planteamientos y acciones de forma que estos queden asumidos por el interlocutor por la fuerza de los argumentos del persuasor o por su propia credibilidad intrínseca o por la forma en que transmite sus posiciones.

Esta competencia indica a la persona la necesidad de expresarse, comunicarse con la intención de influir en la conducta y decisión de otros. Las personas con alta Persuasión, manifiestan de manera constante una clara intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para lograr que acepten el producto o el servicio que ofrece el que habla; así mismo evidencian claramente el deseo de tener un impacto o efecto específico en los demás en post de los objetivos personales.

En términos de acciones específicas, implica la intención de convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus objetivos, es decir, está basado en el deseo de causar un efecto específico,

**El panel de expertos propone que** la competencia PERSUASIÓN es una competencia crítica en la etapa 5 o etapa de Argumentación y es prioritaria en la etapa 2 o Etapa de Concertación.

<b>INFLUENCIA</b>	PERSUASION								
	NEGOCIACION								

El ítem 6 “*Mis expresiones transmiten confianza y fomentan que el interlocutor diga "sí" con facilidad*”

La clave de esta habilidad, transmitir confianza y persuadir al interlocutor, muestra una serie de conductas que persiguen influir y atraer al interlocutor sin ejercer autoridad, presión o violencia, sin recurrir en ningún

caso a la fuerza, sino que, al contrario, utilizando la confianza, la seguridad o la razón de los argumentos para alcanzar el acuerdo.

Según está redactado el ítem, “*mis expresiones transmiten...*” **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos altos 8 a 10** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está de acuerdo con la afirmación y sabe que es capaz de persuadir a los demás.

**Resultados pre y post** indican que; el 67,5% de los sujetos se sitúa en los valores 8 a 10 en el pre, y el post son el 58% los sujetos que se posicionan en la puntuación 8 a 10 de la escala.

**Media** pre es de 7,25 y la media post es de 7,28 no se aprecia variaciones significativas después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,33 y la post es de 1,76, destacando una mayor concentración de la muestra.

**En cuanto a la mediana**, la mediana se mantiene constante, siendo de 8,00 en ambos casos.

**Variable género**, En grupo de hombres, se observan cambios significativos en la dirección esperada, tras la aplicación de la Gimnástica. Media de pre 5,33 y post de 7,43 y Mediana pre de 4,00 y mediana post de 8,00. En cuanto el grupo de mujeres se aprecia **un ligero descenso** de la puntuación esperada con media pre 8,40 a post de 6,75. La mediana pasa de 8,00 en el pre a 6,50 en el post. Si hay una mayor concentración de las puntuaciones al reducirse la desviación típica de 2,62 en pre a 1,80 en post.

A modo de conclusión, podemos afirmar que hay una variación significativa en la dirección esperada en el grupo de hombre, y un descenso moderado de puntuación en el grupo de mujeres, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 4,67 y la media post es de 7,50, y mejorando la mediana, siendo el pre de 4,00 y la post de 7,50. En cuanto al grupo de sujetos con más

experiencia, indicar pequeño descenso, siendo la media pre de 8,80 y la media post de 7,10 y la mediana pre de 9,00 y la post de 4,00.

A modo de conclusión, **destacar el avance y mejora en el grupo de Experiencia Menos de 3 años** tras la aplicación de la Gimnástica

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta una mejora importante tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 6,67 a una media post de 8,50 y una mediana pre de 7,00 a una mediana post de 8,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, se mantiene constante, aunque con una ligera variación positiva en la dirección esperada, tras la aplicación de la Gimnástica. La media pre de 7,00 y en la post de 7,13 y la mediana pre de 7,00 pasa a una mediana post de 7,50.

A modo de conclusión, **destacar el avance y mejora del grupo Formación No Universitaria** tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 7 *“Me resulta fácil hacer cambiar de opinión a mi interlocutor”*

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para poder persuadir a otras personas. Expresa el convencimiento, la confianza, y la seguridad de que se es capaz de hacer cambiar la opinión a otras personas.

La clave de esta habilidad es proyectar de las experiencias pasadas, si se ha conseguido hacer cambiar de opinión en el pasado, y como aporta la seguridad y confianza de que puede hacerse en el presente y en el futuro.

Según está redactado el ítem, *“mis expresiones fáciles hacer cambiar...”* **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos altos 8 a 10** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está de acuerdo con la afirmación y sabe que es capaz de persuadir a los demás, de hacer cambiar de opinión a otras personas.

**Resultados pre y post** indican que; el 37,5% de los sujetos se sitúa en los valores 8 a 10 en el pre, y el post son el 36,8% los sujetos que se posicionan en la puntuación 8 a 10 de la escala.



**Media** pre es de 6,00 y la media post es de 6,28 se aprecia variaciones moderadas en la dirección esperada, después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,83 y la post es de 2,26, no hay variaciones apreciables destacables.

**En cuanto a la mediana**, la mediana se mantiene constante, siendo de 6,50 en ambos casos.

**Variable género**, En grupo de hombres, se observan cambios significativos en la dirección esperada, tras la aplicación de la Gimnástica. Media de pre 4,33 y post de 6,43 y Mediana pre de 3,00 y mediana post de 6,50. En cuanto el grupo de mujeres se aprecia **un ligero descenso** de la puntuación esperada con media pre 7,00 a post de 5,75. La mediana pasa de 7,00 en el pre a 6,00 en el post.

A modo de conclusión, podemos afirmar que **hay una variación significativa en la dirección esperada en el grupo hombre**, y un **descenso moderado** de puntuación en **el grupo de mujeres**, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 2,67 y la media post es de 5,25, y mejorando la mediana, siendo el pre de 3,00 y la post de 5,00. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar pequeño descenso, siendo la media pre de 8,00 y la media post de 7,10 y la mediana pre de 8,00 y la post de 7,00.

A modo de conclusión, **destacar el avance y mejora en el grupo de Experiencia Menos de 3 años** tras la aplicación de la Gimnástica

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta una mejora importante tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 4,67 a una media post de 8,50 y una mediana pre de 3,00 a una mediana post de 8,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, se mantiene constante, aunque con una ligera variación negativa en contra de lo esperado,

tras la aplicación de la Gimnástica. La media pre de 7,00 y en la post de 6,00 y la mediana pre de 7,00 pasa a una mediana post de 6,00.

A modo de conclusión, destacar **el avance y mejora del grupo Formación No Universitaria** tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 8 *“Los interlocutores ven en mí un profesional persuasivo”*

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para generar una autopercepción, que basándose en experiencias anteriores, proporciona al individuo la autopercepción de ser un profesional persuasivo.

La clave de esta habilidad es proyectar de las experiencias pasadas, y como aporta la seguridad y confianza de que puede hacerse en el presente para pensar que los demás piensan que yo soy persuasivo.

Según está redactado el ítem, *“los demás ven en mí.... Persuasivo.”* **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos altos 8 a 10** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está de acuerdo con la afirmación y sabe que es capaz de persuadir a los demás, de hacer cambiar de opinión a otras personas.

**Resultados pre y post** indican que; el 37,5% de los sujetos se sitúa en los valores 8 a 10 en el pre, y el post son el 47,4% los sujetos que se posicionan en la puntuación 8 a 10 de la escala. Contrastamos una mejoría en la dirección esperada tras la aplicación de la Gimnástica.

**Media** pre es de 6,75 y la media post es de 6,67 no se aprecia cambio significativo después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,38 y la post es de 2,13, no hay variaciones apreciables a destacar.

**En cuanto a la mediana**, la mediana se mantiene constante, siendo de 6,50 en ambos casos.

**Variable género**, En grupo de hombres, se observan cambios significativos en la dirección esperada, tras la aplicación de la Gimnástica. Media de pre 4,67 y post de 6,93 y Mediana pre de 4,00 y mediana post de 7,00. En cuanto el grupo de mujeres se aprecia **un ligero descenso** de la

puntuación esperada con media pre 8,00 a post de 5,75. La mediana pasa de 8,00 en el pre a 6,00 en el post.

A modo de conclusión, podemos afirmar que **hay una variación significativa en la dirección esperada en el grupo hombre**, y un **descenso moderado** de puntuación en **el grupo de mujeres**, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 4,33 y la media post es de 6,50, y mejorando la mediana, siendo el pre de 4,00 y la post de 6,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar pequeño descenso, siendo la media pre de 8,20 y la media post de 6,80 y la mediana pre de 8,00 y la post de 7,00.

A modo de conclusión, **destacar el avance y mejora en el grupo de Experiencia Menos de 3 años** tras la aplicación de la Gimnástica

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta un descenso tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 6,33 a una media post de 5,50 y una mediana pre de 6,00 a una mediana post de 5,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, se mantiene constante, aunque con una ligera variación negativa en contra de lo esperado, tras la aplicación de la Gimnástica. La media pre de 7,00 y en la post de 6,81 y la mediana pre de 7,00 pasa a una mediana post de 6,50.

A modo de conclusión, **destacar el avance y mejora del grupo Formación No Universitaria** tras la aplicación de la Gimnástica.

#### 5.4.3. COMPETENCIA 12. NEGOCIACIÓN

Esta competencia tiene tres ítems, Ítem 29, Ítem 30 e Ítem 31

Ítem 29	COMPETENCIA 12. NEGOCIACIÓN	
	PRE GIMNÁSTICA	POST GIMNÁSTICA

VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
5,3%3	0	0	0	1	5,3%	5,3%
4	1	12,5%	12,5%	0	0	5,3%
5	1	12,5%	25%	3	15,8%	21,1%
6	1	12,5%	37,5%	1	5,3%	26,4%
7	0	0	37,5%	4	21,1%	47,5%
8	1	12,5%	50%	4	21,1%	68,6%
9	2	25%	75%	3	15,8%	84,4%
10	2	25%	100%	3	15,8%	100%

Tabla 82. Resultados ítem 29

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 50% de la muestra, siendo la media de 7,63 y la mediana de 8,50 y desviación típica de 2,18.

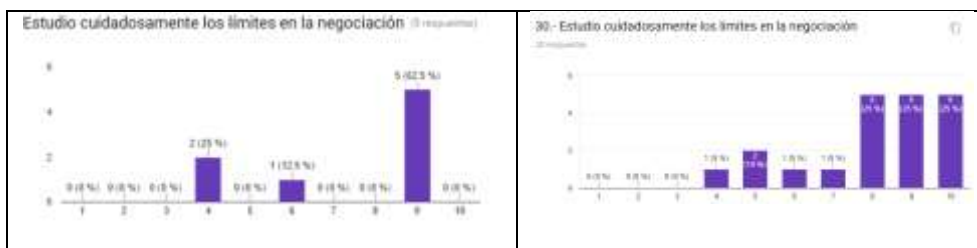
En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 52,4% de la muestra, siendo la media de 7,33 la desviación típica de 1,91 y la mediana de 7,50. Los datos desglosados son los siguientes:

Tabla 83. Características de la muestra en la medición del Ítem 29 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

ITEM 29	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn

<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>7,63</b>	<b>2,18</b>	<b>8,50</b>	<b>19</b>	<b>7,33</b>	<b>1,91</b>	<b>7,50</b>
HOMBRE	3	7,00	2,16	8,00	15	7,29	1,94	7,50
MUJER	5	8,00	2,10	9,00	4	7,50	1,80	7,50
EXP. < 3 AÑOS	3	6,00	1,63	6,00	8	6,75	1,71	6,50
EXP. > 5 AÑOS	5	8,20	1,72	9,00	11	7,80	1,94	8,00
NO UNIVER.	3	6,67	2,49	6,00	2	8,50	1,50	8,50
UNIVERSITARIA	5	8,20	1,72	9,00	17	7,19	1,91	7,50

<b>Ítem 30</b>	<b>COMPETENCIA 12. NEGOCIACIÓN</b>					
	<b>PRE GIMNÁSTICA</b>			<b>POST GIMNÁSTICA</b>		
<b>VALOR</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>	<b>ACUM</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>	<b>ACUM</b>
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0
4	2	25%	25%	1	5,3%	5,3%
5	0	0	25%	2	10,5%	15,8%
6	1	12,5%	37,5%	1	5,3%	21,1%
7	0	0	37,5%	1	5,3%	26,4%
8	0	0	37,5%	5	26,3%	52,7%
9	5	62,5%	100%	4	21,1%	73,8%
10	0	0	100%	5	26,3%	100%



*Tabla 84. Resultados ítem 30*

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran en la puntuación 9 con el 62,5% de la muestra, siendo la media de 7,38 y la mediana de 9,00 y desviación típica de 2,18.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 73,7% de la muestra, siendo la media de 8,06 la desviación típica de 1,87 y la mediana de 8,50. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 85. Características de la muestra en la medición del Ítem 30 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 30	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>7,38</b>	<b>2,18</b>	<b>9,00</b>	<b>19</b>	<b>8,06</b>	<b>1,87</b>	<b>8,50</b>
HOMBRE	3	7,33	2,36	9,00	15	8,00	1,96	8,50
MUJER	5	7,40	2,06	9,00	4	8,25	1,48	8,50
EXP. < 3 AÑOS	3	6,33	2,05	6,00	8	8,25	1,79	8,50
EXP. > 5 AÑOS	5	8,00	2,00	9,00	11	7,90	1,92	8,50
NO UNIVER.	3	6,33	2,05	6,00	2	7,00	3,00	7,00

UNIVERSITARIA	5	8,00	2,00	9,00	17	8,19	1,63	8,50
---------------	---	------	------	------	----	------	------	------

Ítem 31	COMPETENCIA 12. NEGOCIACIÓN					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	1	5,3%	5,3%
5	1	12,5%	12,5%	2	10,5%	15,8%
6	0	0	12,5%	2	10,5%	26,3%
7	1	12,5%	25%	2	10,5%	36,8%
8	3	37,5%	62,5%	5	26,3%	63,1%
9	1	12,5%	75%	4	21,1%	84,2%
10	2	25%	100%	3	15,8%	100%

Soy un buen negociador (3 respuestas)

31 - Soy un buen negociador (5 respuestas)

Tabla 86. Resultados ítem 31.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 62,5% de la muestra, siendo la media de 8,13 y la mediana de 8,00 y desviación típica de 1,54.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 63,2% de la muestra, siendo la media de 7,67 la desviación típica de 1,80 y la mediana de 8,00. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 87. Características de la muestra en la medición del Ítem 31 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 31	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>8,13</b>	<b>1,54</b>	<b>8,00</b>	<b>19</b>	<b>7,67</b>	<b>1,80</b>	<b>8,00</b>
HOMBRE	3	8,33	0,47	8,00	15	7,64	1,76	8,00
MUJER	5	8,00	1,90	8,00	4	7,75	1,92	8,00
EXP. < 3 AÑOS	3	8,33	0,47	8,00	8	7,63	1,80	7,50
EXP. > 5 AÑOS	5	8,00	1,90	8,00	11	7,70	1,79	8,00
NO UNIVER.	3	8,67	0,94	8,00	2	8,50	0,50	8,50
UNIVERSITARIA	5	7,80	1,72	8,00	17	7,56	1,87	8,00

La competencia NEGOCIACIÓN es la habilidad para poder establecer espacios apropiados para colaborar con los demás y alcanzar acuerdos sostenidos en el tiempo que permitan generar relaciones fructíferas entre ambas partes.

Puede ser interpretada como una capacidad para saber dirigir y controlar una diferencia de opiniones, una discusión, un desacuerdo que mediante la utilización de ciertas técnicas y procesos internos permitan la planificación de alternativas y así alcanzar mejores y más satisfactorios compromisos con los demás.

El desarrollo adecuado de la competencia en negociación implica aprender a identificar, previamente cuáles son las posiciones o límites de cada una de las partes implicadas en el proceso de la negociación, así se puede



prever el intercambio o concesiones que se pueden establecer para alcanzar acuerdos positivos para ambas partes.

Supone la utilización de todos los recursos disponibles para lograr el acuerdo, como pueden ser técnicas de solución de problemas y gestión de los conflictos, modelos de preparación, argumentación, persuasión y comunicación efectiva, etc., es una competencia que integra múltiples habilidades.

**El panel de expertos propone que** la competencia NEGOCIACIÓN es una competencia crítica en la etapa 6 o etapa de Objeciones y es prioritaria en la etapa 5 o Etapa de Argumentación.

		ESCALON PROCESO VENTA		ANTES		DURANTE					DESPUES	
				P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	E N C U E N T R O	S O N D E O	A R G U M E N T A C I O N	O B J E C I O N E S	C I E R R E	A U T O E V A L U A C I O N	S E G U I M I E N T O
COMPETENCIA												
METACOMPETENCIA												
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL											
	ENERGIA											
	ATENCION AL CLIENTE											
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL											
	TENACIDAD											
	INICIATIVA											
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA											
	OBSERVACION											
	VISION DE NEGOCIO											
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO											
	PERSUASION											
	NEGOCIACION											
DECISION	RESOLUCION											
	TOMA DE DECISIONES											
	ORIENTACION AL LOGRO											
ORGANIZACION	PLANIFICACION											
	ADAPTACION AL CAMBIO											
	NETWORKING											
RELACION CRITICA												
RELACION PRIORITARIA												

Tabla 88. Mapa de Competencias. Negociación

El ítem 29 “*Soy capaz de negociar bien sobre precios*”

Expresa la capacidad o habilidad que piensa que dispone el sujeto para la negociación. Se focaliza en el precio ya que es uno de los elementos comunes en todo proceso de negociación.

El ítem busca identificar que experiencias pasadas condicionan la capacidad de negociación actual del sujeto, ya que, al concretarse con un auto-pensamiento, es decir, pienso que, el sujeto debe configurar su respuesta en base a esas experiencias en las que haya podido negociar de forma positiva, y si los resultados positivos son repetidos en el tiempo, el auto-concepto sobre sí mismo y su capacidad de negociación es alta.

Según está redactado el ítem, “*Soy capaz de...*” **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos altos 8 a 10** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está de acuerdo con la afirmación y sabe que es capaz de negociar positivamente con los demás.

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en los valores 8 a 10 en el pre, y el post son el 52,7% los sujetos que se posicionan en la puntuación 8 a 10 de la escala.

**Media** pre es de 7,63 y la media post es de 7,33 no se aprecia variaciones significativas después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,18 y la post es de 1,91 destacando una mayor concentración de la muestra en la aplicación post.

**En cuanto a la mediana**, la mediana pre es de 8,50 y la mediana post es de 7,50, hay una reducción de un punto porcentual en dirección contraria a la esperada tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable género**, En grupo de hombres, no se observan cambios destacables, al ser muy parecidos los resultados pre y post, tras la aplicación de la Gimnástica. Media pre 7,00 y post de 7,29 y Mediana pre de 8,00 y mediana post de 7,50. En cuanto el grupo de mujeres se aprecia **un ligero descenso** de la mediana, siendo la mediana pre de 9,00 y la mediana post de 7,50 en cuanto a las medias hay un ligero descenso, siendo la media pre de 8,00 y la media post de 7,50.

A modo de conclusión, no apreciamos diferencias significativas tras la aplicación de la Gimnástica, si acaso, indicar el ligero descenso de las puntuaciones post, en ambos grupos, contrario a lo esperado e indicado por el panel de expertos.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras destacables al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 6,00 y la media post es de 6,75, y mejorando la mediana, siendo el pre de 6,00 y la post de 6,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar pequeño descenso, siendo la media pre de 8,20 y la media post de 7,80 y la mediana pre de 9,00 y la post de 8,00.

A modo de conclusión, **destacar el avance y mejora en el grupo de Experiencia Menos de 3 años** tras la aplicación de la Gimnástica

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta una mejora importante tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 6,67 a una media post de 8,50 y una mediana pre de 6,00 a una mediana post de 8,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, se mantiene constante, aunque con una ligera variación negativa tras la aplicación de la Gimnástica. La media pre de 8,20 y en la post de 7,19 y la mediana pre de 9,00 pasa a una mediana post de 7,50.

A modo de conclusión, **destacar el avance y mejora del grupo Formación No Universitaria** tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 30 *Estudio cuidadosamente los límites en la negociación*”

Expresa la capacidad o habilidad del sujeto de establecer un proceso sistemático y organizado en la negociación al establecer previamente cuáles son sus límites y los de la otra parte, cuáles son sus posibles concesiones y los de la otra parte, cuáles son los posibles puntos de conflicto y los de la otra parte, y cuáles pueden ser los posibles puntos de acuerdo con la otra parte. Toda esta información se genera y define antes de pasar al propio proceso de negociación, lo que permite al sujeto disponer de la mayor cantidad de información disponible y estar preparado para las contingencias que pudieran ocurrir.

Según está redactado el ítem, “*Estudio cuidadosamente...*” **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos altos 8 a 10** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está de acuerdo con la afirmación y estudia y prepara previamente los posibles puntos de acuerdo, desacuerdo, cesiones y límites que luego tendrá que proponer en la negociación.

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en el valor 9 de la escala en el pre, y el post son el 73,7% de los sujetos los que se posicionan en la puntuación 8 a 10 de la escala. Se aprecia una mejoría tras la aplicación de la Gimnástica.

**Media** pre es de 7,38 y la media post es de 8,06 donde se aprecia un ligero aumento de puntuación en la dirección esperada tras la aplicación de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,18 y la post es de 1,87 destacando una mayor concentración de la muestra en la aplicación post.

**En cuanto a la mediana**, la mediana pre es de 9,00 y la mediana post es de 8,50, hay una reducción muy leve en dirección contraria a la esperada tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable género**, En grupo de hombres, se observa una mejoría, tras la aplicación de la Gimnástica en cuanto a la media pre 7,33 y post de 8,00. En la mediana hay una ligera disminución siendo la mediana pre de 9,00 y mediana post de 8,50. En cuanto el grupo de mujeres se aprecia una destacable mejoría de la media, siendo la media pre de 7,40 y la media post de 8,25 en cuanto a la mediana hay un ligero descenso, siendo la mediana pre de 9,00 y la mediana post de 8,50.

A modo de conclusión, destacar el aumento en ambos grupos de su media tras la aplicación de la Gimnástica en la dirección esperada y propuesta por el panel de expertos.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras destacables al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 6,33 y la media post es de 8,25, y mejorando la mediana,

siendo el pre de 6,00 y la post de 8,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar que se mantiene prácticamente constante, siendo la media pre de 8,00 y la media post de 7,90 y la mediana pre de 9,00 y la post de 8,50.

A modo de conclusión, **destacar el avance y mejora en el grupo de Experiencia Menos de 3 años** tras la aplicación de la Gimnástica

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta una mejora importante tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 6,33 a una media post de 7,00 y una mediana pre de 6,00 a una mediana post de 7,00. El grupo de sujetos con formación Universitaria, se mantiene constante, aunque con una ligera variación positiva en la media y negativa en la mediana tras la aplicación de la Gimnástica. La media pre de 8,00 y en la post de 8,19 y la mediana pre de 9,00 pasa a una mediana post de 8,50.

A modo de conclusión, **destacar el avance y mejora del grupo Formación No Universitaria** tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 31, *“Soy un buen negociador”*

Está muy relacionado con el ítem 29, la diferencia estriba en que el ítem 31 se refiere a negociación en genérico y en el ítem 29 se refiere a negociación de precios.

Según está redactado el ítem, *“Soy un buen...”* **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos altos 8 a 10** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está de acuerdo con la afirmación, por lo que piensa que es un buen negociador y para ello debe basarse en sus experiencias pasadas y el concepto que tiene sobre sí mismo como negociador.

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa entre el valor 8 y 10 de la escala en el pre, y el post son el 63,2% de los sujetos los que se posicionan en la puntuación 8 a 10 de la escala. Se aprecia una mejoría tras la aplicación de la Gimnástica.

**Media** pre es de 8,13 y la media post es de 7,67 donde se aprecia un ligero descenso de puntuación en la dirección esperada tras la aplicación de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 1,54 y la post es de 1,80 no hay variaciones significativas.

**En cuanto a la mediana**, la mediana se mantiene constante en 8,00.

**Variable género**, En grupo de hombres, prácticamente se mantiene constante, tras la aplicación de la Gimnástica en cuanto a la media pre 8,33 y post de 7,64. La mediana se mantiene constante en 8,00 en ambos casos. En cuanto el grupo de mujeres, al igual que el de hombres no hay variaciones significativas, siendo la media pre de 8,00 y la media post de 7,75, la mediana permanece constante en 8,00.

A modo de conclusión, no hay diferencias destacables tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos un ligero descenso de puntuación tras aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 8,33 y la media post es de 7,63, y la mediana pre de 8,00 y la post de 7,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar que se mantiene prácticamente constante, siendo la media pre de 8,00 y la media post de 7,70 y la mediana es constante en ambos casos en 8,00.

A modo de conclusión, **no hay diferencias apreciables** tras la aplicación de la Gimnástica

**Variable formación**, el grupo No Universitario se mantiene constante tras la aplicación de la Gimnástica, siendo la media pre de 8,67 a una media post de 8,50 y una mediana pre de 8,00 a una mediana post de 8,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, se mantiene constante tras la aplicación de la Gimnástica. La media pre de 7,80 y en la post de 7,56 y la mediana se mantiene constante en ambos casos en 8,00.

A modo de conclusión, no hay diferencias significativas tras la aplicación de la Gimnástica.

## 5.5. QUINTA META COMPETENCIA. DECISIÓN

La Meta-competencia DECISIÓN, en la presente tesis, está compuesta por las Competencias de RESOLUCIÓN, TOMA DE DECISIONES y ORIENTACIÓN AL LOGRO y supone el Conjunto de capacidades que adquiere la persona para seguir un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos. Consiste en la capacidad de elegir una opción entre las disponibles a efectos de dar respuesta a problemas actuales o potenciales.

Pasamos a analizar los resultados obtenidos en cada una de las competencias, por separado.

### 5.5.1. COMPETENCIA 13. RESOLUCIÓN

Esta competencia tiene dos ítems, Ítem 21 e Ítem 22

Ítem 21	COMPETENCIA 13. RESOLUCIÓN					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	0	0	0
2	3	37,5%	37,5%	2	10,5%	10,5%
3	1	12,5%	50%	2	10,5%	21,0%
4	0	0	50%	4	21,1%	42,1%
5	0	0	50%	4	21,1%	63,2%
6	0	0	50%	3	15,8%	79%
7	2	25%	75%	1	5,3%	84,3%

8	1	12,5 %	87,5%	2	10,5%	94,8%
9	1	12,5 %	100%	0	0	94,8%
10	0	0	100%	1	5,3%	100%

Tabla 89. Resultados ítem 21.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 8 A 10 con el 50% de la muestra, siendo la media de 6,13 y la mediana de 6,00 y desviación típica de 2,93.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 80% de la muestra, siendo la media de 7,89 la desviación típica de 3,26 y la mediana de 10,00. Los datos desglosados son los siguientes:

Tabla 90. Características de la muestra en la medición del Ítem 21 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

ITEM 21	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>5,00</b>	<b>2,83</b>	<b>5,00</b>	<b>19</b>	<b>5,06</b>	<b>2,09</b>	<b>5,00</b>
HOMBRE	3	6,67	2,62	8,00	15	5,36	2,12	5,00
MUJER	5	4,00	2,45	2,00	4	4,00	1,58	4,00
EXP. < 3 AÑOS	3	8,00	0,82	8,00	8	5,13	2,26	5,00



EXP. > 5 AÑOS	5	3,20	1,94	2,00	11	5,00	1,95	4,50
NO UNIVER.	3	5,67	2,62	7,00	2	5,50	1,50	5,50
UNIVERSITARIA	5	4,60	2,87	3,00	17	5,00	2,15	5,00

Ítem 22		COMPETENCIA 13. RESOLUCIÓN					
		PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM	
1	0	0	0	2	10,5%	10,5%	
2	0	0	0	2	10,5%	21%	
3	0	0	0	2	10,5%	31,5%	
4	2	25%	25%	1	5,3%	36,8%	
5	0	0	25%	4	21,1%	57,9%	
6	0	0	25%	0	0	57,9%	
7	0	0	25%	3	15,8%	73,7%	
8	3	37,5%	62,5%	2	10,5%	84,2%	
9	3	37,5%	100%	1	5,3%	89,5%	
10	0	0	100%	2	10,5%	100%	

Doy por hecho el acuerdo desde el principio de la entrevista

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	2	25%
5	0	0%
6	0	0%
7	0	0%
8	3	37,5%
9	3	37,5%
10	0	0%

22.- Doy por hecho el acuerdo desde el principio de la entrevista

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1	2	10,5%
2	2	10,5%
3	2	10,5%
4	1	5,3%
5	4	21,1%
6	0	0%
7	3	15,8%
8	2	10,5%
9	1	5,3%
10	2	10,5%

Tabla 91. Resultados ítem 22.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 3 y 4 con el 50% de la muestra, siendo la media de 5,13 y la mediana de 5,00 y desviación típica de 2,26

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 1 y 2, con el 52,7% de la muestra siendo la media de 3,94 la desviación típica de 2,88 y la mediana de 2,50. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 92. Características de la muestra en la medición del Ítem 22 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 22	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>7,38</b>	<b>2,00</b>	<b>8,00</b>	<b>19</b>	<b>5,61</b>	<b>2,71</b>	<b>5,00</b>
HOMBRE	3	7,00	2,16	8,00	15	5,93	2,55	6,00
MUJER	5	7,60	1,85	8,00	4	4,50	2,96	4,00
EXP. < 3 AÑOS	3	5,33	1,89	4,00	8	4,38	2,50	4,00
EXP. > 5 AÑOS	5	8,60	0,49	9,00	11	6,60	2,46	7,00
NO UNIVER.	3	5,67	2,36	4,00	2	6,00	2,00	6,00
UNIVERSITARIA	5	8,40	0,49	8,00	17	5,56	2,78	5,00

La competencia RESOLUCIÓN se concreta en la habilidad que manifiesta el individuo para aportar soluciones eficaces a los problemas que se presentan en el día a día, sin demorar y con celeridad en la respuesta. Empezar acciones para corregir las desviaciones detectadas en el momento más adecuado, con sentido común, con sentido de la relación coste/resultado y con iniciativa.

También puede ser interpretada como la habilidad que manifiesta el individuo para actuar con iniciativa, siendo proactivo y no reactivo, de forma rápida ante los problemas que surgen en el día a día en todos los ámbitos de

la vida. Supone tomar la decisión de actuar, de manera proactiva y sin perder tiempo, pero actuando con sentido común y valorando las posibles repercusiones y consecuencias que pueda tener las decisiones tomadas en un plazo o ámbito más amplio.

El panel de expertos propone que la competencia RESOLUCIÓN es una competencia crítica en la etapa 9 o etapa de Seguimiento y es prioritaria en la etapa 8 o Etapa de Autoevaluación.

ESCALÓN PROCESO VENTA		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	E N C U E N T R O	S O N D E O	A R G U M E N T A C I O N	O B J E C T I V O S	C E R R E	A U T O E V A L U A C I O N	S E G U I M I E N T O
COMPETENCIA										
METACOMPETENCIA										
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
	ATENCION AL CLIENTE									
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL									
	TENACIDAD									
	INICIATIVA									
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
	VISION DE NEGOCIO									
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO									
	PERSUASION									
	NEGOCIACION									
DECISION	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
	ORIENTACION AL LOGRO									
ORGANIZACION	PLANIFICACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
	NETWORKING									
RELACION CRITICA										
RELACION PRIORITARIA										

Tabla 93. Mapa de Competencias. Resolución.

El ítem 21 “No sé si alcanzaré el acuerdo hasta el final de la entrevista”

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para demostrar el grado de iniciativa y capacidad de responder para alcanzar el acuerdo. Sujetos con alta competencia en Resolución, son conscientes de que hay que actuar desde el primer momento, desde el inicio de la entrevista para intentar lograr el acuerdo.

La competencia baja en Resolución, propone que la persona no actúa hasta el final, deja pasar el tiempo y las decisiones ya que manifiesta una baja capacidad resolutoria.

Según está redactado el ítem, de forma inversa, “*No sé si alcanzaré el...*” sujetos con alta resolución, fomentan el acuerdo desde el primer momento, por lo que deberían de contestar en contra de la afirmación. **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos de 1 a 3** ya que, en estos puntos, indica que el individuo puede manifestar conductas resolutorias, toma iniciativa y actúa desde el primer momento de la entrevista. En el otro extremo de la escala en 9 y 10, indica que el individuo está de acuerdo con la afirmación del ítem, por lo que no toma iniciativas ni actúa hasta el final de entrevista.

Generar conductas que impliquen activación, iniciativa, resolución, que movilicen a la acción al interlocutor ayuda a alcanzar el acuerdo.

**Resultados pre y post** indican que en pre el 50% de los sujetos se sitúa en valores 1 a 3 en la escala de respuesta y los resultados post se observa una mayor distribución de los sujetos en toda la escala de respuestas, el mayor porcentaje se sitúa en los puntos centrales 4 a 6 de la escala con un 58% de la muestra.

**Media** pre es de 5,00 y la media post es de 5,06 no hay diferencias destacables después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,83 y la post es de 2,09 no hay variaciones destacables antes y después de la aplicación de la Gimnástica.

**En cuanto a la mediana**, se mantiene constante en 5,00 en ambos casos.

**Variable género**, Observamos un cambio significativo en cuanto a hombres, antes y después de la aplicación de la Gimnástica al pasar la media de 6,67 a 5,36 y la mediana de 8,00 a 5,00. Respecto a mujer se mantiene constante siendo la media pre de 4,00 y media post de 4,00 la mediana pre de 2,00 y la post de 4,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora significativa en el grupo de hombres y el mantenimiento y avance porcentual del grupo de mujeres, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 8,00 y la media post es de 5,13, y mejorando la mediana, siendo el pre de 8,00 y la post de 5,00. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar el aumento de las puntuaciones, en contra de lo esperado y propuesto por los expertos, en media y mediana, siendo la media pre de 3,20 y la media post de 5,00 y la mediana pre de 2,00 y la post de 5,50.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora el grupo de Experiencia Menos de 3 años tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta una mejoría en la mediana tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 5,67 a una media post de 5,50 y una mediana pre de 7,00 a una mediana post de 5,00. En cuanto a la desviación típica pre es de 2,62 y la post es de 1,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, también presenta un ligero retroceso en contra de lo esperado, la media pre de 4,60 y en la post de 5,00, y la mediana pre de 3,00 pasa a una mediana post de 5,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora del grupo Formación No Universitaria tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 22: *“Doy por hecho el acuerdo desde el principio de la entrevista.”*

El ítem 22, al igual que el anterior, expresa la tendencia del individuo, a tomar la iniciativa, plantear acciones que permitan alcanzar el acuerdo desde el primer momento de la entrevista comercial.

La diferencia con el ítem 21 estriba en que en ítem 21 la frase indica que no sabe si alcanzará el acuerdo hasta el final, y en el ítem 22 el individuo da por hecho el acuerdo desde el primer momento, indicando así su potencial capacidad resolutive.

En este sentido, y según está redactado el ítem de una forma directa “*Doy por hecho el acuerdo...*” **los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos altos de la escala 8 a 10** ya que, en estos puntos, indica que el individuo tiene la capacidad de resolver, incitar y anticiparse al interlocutor para alcanzar el acuerdo cuanto antes, desde el primer momento.

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en valores 8 a 10 en la escala de respuesta y los resultados post la distribución de respuestas en toda la escala se hace más patente, es decir, hay una mayor distribución de las respuestas no habiendo posiciones claras, si acaso destacar que 4 personas se sitúan en la puntuación 5 lo que supone el 21,1% de la muestra.

**Media** pre es de 7,38 y la media post es de 5,61 lo que indica una importante variación en contra de los valores esperados y propuestos por el panel de expertos después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,00 y la post es de 2,71

**En cuanto a la mediana**, hay un descenso significativo en contra de lo esperado siendo la mediana pre 8,00 y la mediana post de 5,00.

**Variable género**, Observamos un cambio significativo en la dirección contraria a la esperada, en los dos grupos. En cuanto a hombres, antes y después de la aplicación de la Gimnástica al pasar la media de 7,00 a 5,93 y bajar la mediana de 8,00 a 6,00. Respecto a mujeres apreciamos un descenso, también significativo, de media y mediana, de 7,60 a 4,50 en la media y de 8,00 a 4,00 la mediana.

A modo de conclusión, destacar el retroceso en ambos grupos, se esperaba un incremento en las puntuaciones tras la aplicación de la Gimnástica, según proponía el panel de expertos, pero se ha producido el efecto contrario, una reducción de la puntuación en media y mediana.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, se mantiene constante al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 5,33 y la media post es de 4,38, y la mediana se mantiene constante en ambos casos

en 4,00. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar el descenso en ambas puntuaciones, media y mediana, siendo la media pre de 8,60 y la media post de 6,60 y la mediana pre de 9,00 y la post de 7,00.

A modo de conclusiones, destacar el descenso en las puntuaciones en ambos grupos tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta una mejora relativa, tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 5,67 a una media post de 6,00 y una mediana pre de 4,00 a una mediana post de 6,00. El grupo de sujetos con formación Universitaria, también presenta un descenso de puntuaciones, en contra de lo esperado, la media pre de 8,40 y en la post de 5, y,56 la mediana pre de 8,00 pasa una mediana post de 5,00.

A modo de conclusiones, destacar el avance y mejora relativo en el grupo de formación No Universitaria, tras la aplicación de la Gimnástica.

### 5.5.2. COMPETENCIA 14. TOMA DE DECISIONES

Esta competencia tiene dos ítems, Ítem 32 e Ítem 33

Ítem 32	COMPETENCIA 14. TOMA DE DECISIONES					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	2	10,5%	10,5%
2	1	12,5%	12,5%	4	21,1%	31,6%
3	1	12,5%	25%	3	15,8%	47,4%
4	1	12,5%	37,5%	2	10,5%	57,9%
5	0	0	37,5%	3	15,8%	73,7%
6	0	0	37,5%	1	5,3%	79%
7	1	12,5%	50%	0	0	79%
8	3	37,5%	87,5%	2	10,5%	89,5%
9	1	12,5%	100%	0	0	89,5%

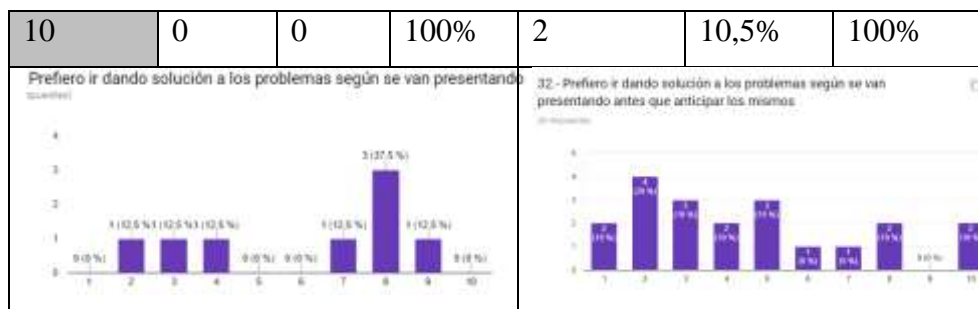


Tabla 94. Resultados ítem 32.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 7 a 9 con el 62,5% de la muestra, siendo la media de 6,13 y la mediana de 7,50 y desviación típica de 2, 52.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 1 a 4 con el 57,9% de la muestra, siendo la media de 4,39 la desviación típica de 2,83 y la mediana de 3,50. Los datos desglosados son los siguientes:

Tabla 95. Características de la muestra en la medición del Ítem 32 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

ITEM 32	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>6,13</b>	<b>2,52</b>	<b>7,50</b>	<b>19</b>	<b>4,39</b>	<b>2,83</b>	<b>3,50</b>
HOMBRE	3	6,67	2,62	8,00	15	4,29	2,99	3,00
MUJER	5	5,80	2,40	7,00	4	4,75	2,17	4,50
EXP. < 3 AÑOS	3	8,00	0,82	8,00	8	5,00	3,12	4,50
EXP. > 5 AÑOS	5	5,00	2,53	4,00	11	3,90	2,47	3,00
NO UNIVER.	3	7,67	0,47	8,00	2	5,50	2,50	5,50



UNIVERSITARIA	5	5,20	2,79	4,00	17	4,25	2,84	3,50
---------------	---	------	------	------	----	------	------	------

Ítem 33	COMPETENCIA 14. TOMA DE DECISIONES					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	4	21,1%	21,1%
2	0	0	0	6	31,6%	52,7%
3	3	37,5%	37,5%	4	21,1%	73,8%
4	3	37,5%	75%	0	0	73,8%
5	0	0	75%	2	10,5%	84,3%
6	0	0	75%	1	5,3%	89,6%
7	1	12,5%	87,5%	1	5,3%	94,7%
8	0	0	87,5%	0	0	94,7%
9	1	12,5%	100%	1	5,3%	100%
10	0	0	100%	0	0	100%

<p>Pienso que demoro demasiado la toma de decisiones (8 respuestas)</p>	<p>33 - Pienso que demoro demasiado la toma de decisiones (20 respuestas)</p>
---	---

Tabla 96. Resultados ítem 33.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 1 y 2 con el 62,5% de la muestra, siendo la media de 3,50 y la mediana de 2,00 y desviación típica de 2,45.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 1 y 2 con el 63,1% de la muestra, siendo la media de 2,61 la desviación típica de 1,74 y la mediana de 2,00. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 97. Características de la muestra en la medición del Ítem 33  
Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 33	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>4,63</b>	<b>2,06</b>	<b>4,00</b>	<b>19</b>	<b>3,22</b>	<b>2,22</b>	<b>2,50</b>
HOMBRE	3	5,33	2,62	4,00	15	2,93	1,94	2,00
MUJER	5	4,20	1,47	4,00	4	4,25	2,77	3,00
EXP. < 3 AÑOS	3	6,67	2,02	7,00	8	3,75	2,54	2,50
EXP. > 5 AÑOS	5	3,40	1,70	4,00	11	2,80	1,83	2,50
NO UNIVER.	3	4,67	1,70	4,00	2	2,00	1,00	2,00
UNIVERSITARIA	5	4,60	2,24	4,00	17	3,38	2,29	2,50

La competencia TOMA DE DECISIONES es la habilidad que manifiesta el individuo para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema, con el fin de definir las posibles alternativas causantes de la situación y proponer pautas para la solución. La competencia Toma de Decisiones implica la toma activa de las decisiones, en contra de la toma pasiva u obligada de la toma de decisiones.

La toma de decisiones activa, implica la valoración de las diferentes alternativas, sus posibles consecuencias y relaciones con otros ámbitos de actuación, la elección de la alternativa más viable, en ese momento, y actuando en consecuencia y asumiendo las responsabilidades que la toma de decisiones lleva implícita.

La competencia Toma de Decisiones, lleva implícitas conductas relacionadas con la identificación de problemas, el reconocimiento de datos e

informaciones significativas, la búsqueda y correlación de los datos más relevantes, la habilidad para poder realizar diagnósticos de las posibles causas, elegir entre las alternativas disponibles para la solución de los problemas, actuar de forma proactiva frente a los problemas y siendo consecuente y responsable de las consecuencias que conlleva la Toma de Decisiones activa.

Tomar decisiones implica hacer que las cosas sucedan, incidir en los acontecimientos para que se produzca el resultado esperado, esto implica ser proactivo, frente a la acción reactiva en la toma de decisiones que implica, simplemente, dejar que las cosas ocurran como consecuencia de otros factores no atribuibles al propio individuo. La habilidad para la toma de decisiones activa, permite utilizar estrategias, técnicas y herramientas para evaluar las diferentes alternativas y cursos de acción para tomar la decisión más adecuada en cada momento.

**El panel de expertos propone que** la competencia TOMA DE DECISIONES es una competencia crítica en la etapa 7 o etapa de Cierre y es prioritaria en la etapa 5 o etapa de Argumentación.

<div>ESCALÓN PROCESO VENTA</div> <div>COMPETENCIA</div> <div>METACOMPETENCIA</div>		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	E N C U E N T R O	S O N D E O	A R G U M E N T A C I O N	O B J E C I O N E S	C I E R R E	A U T O E V A L U A C I O N	S E G U I M I E N T O
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
	ATENCIÓN AL CLIENTE									
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL									
	TENACIDAD									
	INICIATIVA									
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
	VISION DE NEGOCIO									
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO									
	PERSUASION									
	NEGOCIACION									
DECISION	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
	ORIENTACION AL LOGRO									
ORGANIZACIÓN	PLANIFICACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
	NETWORKING									
	RELACION CRÍTICA									
	RELACION PRIORITARIA									

Tabla 98. Mapa de Competencias. Toma de Decisiones

El ítem 32 “Prefiero ir dando solución a los problemas según se van presentando”

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para abordar la toma de decisiones de forma activa, analizando posibles problemas y líneas de acción, valorando alternativas y anticiparse en la toma de decisiones, antes de que se produzcan los problemas.

Lo opuesto a actuar de forma proactiva, es actuar de forma reactiva, es decir, es dar respuesta a los problemas según los problemas van apareciendo, esta línea de acción implica la no anticipación, la evaluación rápida de respuestas y sobre todo que sea el problema el que controle e impulse a la movilización de respuestas por parte del individuo, y no ser el individuo el que controle los problemas.

Según está redactado el ítem, de forma inversa, “Prefiero ir aportando solución a los problemas según surge...” **Los expertos proponen que la**

**puntuación adecuada debe situarse en los puntos bajos 1 y 3** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está en contra de la afirmación de dar respuesta reactiva a los problemas. Una persona que prefiere aportar soluciones y anticipar los problemas actúa de forma proactiva en la toma de decisiones.

La toma de decisiones es clave el logro de los objetivos en los procesos de interacción social, ya que hay que decidir según va avanzando la propia entrevista y hay que haber previsto posibles alternativas de decisión.

**Resultados pre y post** indican que; el 25% de los sujetos se sitúa en los valores 1 a 3 en la escala de respuesta y los resultados post es el 47,4% de la muestra, lo que nos indica una mejora significativa tras la aplicación de la Gimnástica. Destacar que tras la aplicación post, el 10,5 % de la muestra se posiciona en el punto 1 de la escala, en totalmente en desacuerdo, contrastando la mejora tras la Gimnástica.

**Media** pre es de 6,13 y la media post es de 4,39 lo que indica una ligera variación en la línea deseada al puntuar mejor después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,52 y la post es de 2,83, no se aprecian cambios destacables

**En cuanto a la mediana**, la mediana pre es de 7,50 y la post es de 3,50, mostrando una mejora de la misma tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable género**, Observamos un cambio significativo en cuanto a hombres, antes y después de la aplicación de la Gimnástica al pasar la media de 6,67 a 4,29 y reducir la mediana de 8,00 a 3,00. Respecto a mujer apreciamos una mejora significativa al pasar la media pre de 5,80 a una media post de 4,75 y la mediana pre de 7,00 a 4,50.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora significativa en ambos grupos, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que

la media pre es de 8,00 y la media post es de 5,00, y mejorando la mediana, siendo el pre de 7,00 y la post de 4,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar la mejora moderada, siendo la media pre de 5,00 y la media post de 3,90 y la mediana pre de 4,00 y la post de 3,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en los dos grupos, el grupo de Experiencia Menos de 3 años y el grupo con experiencia de más de 5 años, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta una mejora importante en la media y en la mediana, tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 7,67 a una media post de 5,50 y una mediana pre de 8,00 a una mediana post de 5,50. En cuanto a la desviación típica pre es de 0,47 y la post es de 2,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, presenta una mejoría, la media pre de 5,20 y en la post de 4,25, y la mediana pre de 4,00 pasa a una mediana post de 3,50.

A modo de conclusiones, destacar el avance y mejora de los dos grupos Formación No Universitaria tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 33 *“Pienso que demoro demasiado la toma de decisiones”*

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para tomar decisiones de manera rápida y en el momento adecuado, frente a la demora o retraso en la toma de decisiones. La competencia Toma de Decisiones, implica actuar de forma proactiva, de una forma ágil y rápida, eso sí, que la decisión sea reflexionada y teniendo en cuenta todas las posibles alternativas y consecuencias de las mismas, antes de ser tomada la decisión, la toma de decisiones debe ser “con sentido común”.

Según está redactado el ítem, de forma inversa, *“pienso que... demoro... la toma de decisiones”* **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos bajos 1 a 3** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está en contra de la afirmación propuesta en ítem. Los sujetos con una alta competencia en Toma de Decisiones actúan, como ya

hemos visto, proactivamente, no demoran la toma de decisiones, siguen la máxima “cuanto antes mejor”.

Estar de acuerdo con la afirmación propuesta en el ítem indica que el individuo si demora la toma de decisiones lo que implica una actuación más reactiva frente a los problemas y una competencia más baja en Toma de Decisiones.

**Resultados pre y post** indican que; el 75% de los sujetos se sitúa en el valor 3 y 4 en la escala de respuesta y los resultados post es el 73,8% de la muestra se posiciona en los valores 1 a 3, lo que proponen los expertos, indicando una mejora significativa tras la aplicación de la Gimnástica.

**Media** pre es de 4,63 y la media post es de 3,22 lo que indica una mejora en la línea deseada, al puntuar mejor después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,06 y la post es de 2,22 en ambos casos similares.

**En cuanto a la mediana**, la mediana se produce un avance en la línea deseada tras la aplicación de la Gimnástica, siendo la mediana pre de 4,00 y la mediana post de 2,50.

**Variable género**, Observamos un cambio significativo en cuanto a hombres, antes y después de la aplicación de la Gimnástica al pasar la media de 5,33 a 2,93 y reducir la mediana de 4,00 a 2,00. Respecto a mujer apreciamos una ligera mejoría de puntuaciones siendo la media pre de 4,20 y al media post de 4,25, la mediana pre de 4,00 y la mediana post de 3,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora significativa en ambos grupos tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 6,67 y la media post es de 3,75, y mejorando la mediana, siendo el pre de 7,00 y la post de 2,50. En cuanto al grupo de sujetos con más

experiencia, también se aprecia mejoría, siendo la media pre de 3,40 y la media post de 2,80 y la mediana pre de 4,00 y la mediana post de 2,50.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en los dos grupos, el grupo de Experiencia Menos de 3 años y el grupo con experiencia de más de 5 años, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta una mejora importante en la media y en la mediana, tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 4,67 a una media post de 2,00 y una mediana pre de 4,00 a una mediana post de 2,00. El grupo de sujetos con formación Universitaria, también presentan mejoría, la media pre de 4,60 y en la post de 3,38, y la mediana pre de 4,00 y la post de 2,50.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora de los dos grupos tras la aplicación de la Gimnástica. Este aumento es más destacable en sujetos con formación No Universitaria.

### 5.5.3. COMPETENCIA 15. ORIENTACIÓN AL LOGRO

Esta competencia tiene dos ítems, Ítem 38 e Ítem 39

Ítem 38	COMPETENCIA 15. ORIENTACIÓN AL LOGRO					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	1	5,3%	5,3%
3	0	0	0	2	10,5%	15,8%
4	1	12,5%	12,5%	0	0	15,8%
5	1	12,5%	25%	2	10,5%	26,3%



6	0	0	25%	2	10,5%	36,8%
7	1	12,5 %	37,5%	5	26,3%	63,1%
8	2	25%	62,5%	2	10,5%	73,6%
9	3	37,5 %	100%	3	15,8%	89,4%
10	0	0	100%	2	10,5%	100%

Tabla 99. Resultados ítem 38.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 7 a 9 con el 62,5% de la muestra, siendo la media de 7,38 y la mediana de 8,00 y desviación típica de 1,80.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran más dispersas en la escala, estando el grueso de respuestas entre la puntuación 6 a 8 con el 47,3% de la muestra, siendo la media de 6,72 la desviación típica de 2,33 y la mediana de 7,00. Los datos desglosados son los siguientes:

Tabla 100. Características de la muestra en la medición del Ítem 38 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

ITEM 38	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>7,38</b>	<b>1,80</b>	<b>8,00</b>	<b>19</b>	<b>6,72</b>	<b>2,33</b>	<b>7,00</b>
HOMBRE	3	7,20	2,16	8,00	15	6,43	2,53	6,50

MUJER	5	7,60	1,50	8,00	4	7,75	0,83	7,50
EXP. < 3 AÑOS	3	6,33	1,70	7,00	8	6,88	2,85	7,50
EXP. > 5 AÑOS	5	8,00	1,55	9,00	11	6,60	1,80	7,00
NO UNIVER.	3	6,33	1,70	7,00	2	8,00	1,00	8,00
UNIVERSITARIA	5	8,00	1,55	9,00	17	6,56	2,40	7,00

Ítem 39	COMPETENCIA 15. ORIENTACIÓN AL LOGRO					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	0	0	0
2	2	25%	25%	2	10,5%	10,5%
3	3	37,5%	62,5%	2	10,5%	21%
4	1	12,5%	75%	2	10,5%	31,5%
5	0	0	75%	2	10,5%	42%
6	0	0	75%	3	15,8%	57,8%
7	0	0	75%	3	15,8%	73,6%
8	1	12,5%	87,5%	2	10,5%	84,1%
9	1	12,5%	100%	0	0	84,1%
10	0	0	100%	3	15,8%	100%

<p>Voy cambiando mis metas según van cambiando las circunstancias</p>	<p>39.- Voy cambiando mis metas según van cambiando las circunstancias</p>
---	--

Tabla 101. Resultados ítem 39.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 50% de la muestra, siendo la media de 7,63 y la mediana de 8,00 y desviación típica de 1,65.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 57,9% de la muestra, siendo la media de 7,78 la desviación típica de 1,58 y la mediana de 8,00. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 102. Características de la muestra en la medición del Ítem 39 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 39	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	8	4,25	2,54	3,00	19	5,89	2,56	6,00
HOMBRE	3	4,00	2,83	2,00	15	6,00	2,83	6,00
MUJER	5	4,40	2,33	3,00	4	5,50	1,12	5,50
EXP. < 3 AÑOS	3	4,33	2,62	3,00	8	7,00	2,24	7,00
EXP. > 5 AÑOS	5	4,20	2,48	3,00	11	5,00	2,45	4,50
NO UNIVER.	3	6,67	2,62	8,00	2	5,00	1,00	5,00
UNIVERSITARIA	5	2,80	0,75	3,00	17	6,00	2,67	6,00

La competencia **ORIENTACIÓN AL LOGRO** es la habilidad y determinación del individuo para establecer, precisar y fijar metas y objetivos retadores y ambiciosos que sean superiores a lo mediocre que las metas planteadas superen los estándares, que supere las expectativas del propio individuo. Es una competencia que impulsa al individuo a actuar por encima

de los desempeños medios, a superarse continuamente y mantener la conducta en el tiempo hasta que se consigue el objetivo.

En los entornos sociolaborales esta competencia se manifiesta en individuos que persiguen altos resultados por sí mismos, y estos resultados van más allá de lo que exige el propio puesto de trabajo o el entorno social donde se desempeña.

Individuos con competencia alta en Orientación al Logro muestran una tendencia interna, impulso interior, que les empuja a luchar por alcanzar altos retos personales y profesionales, hay una tendencia a marcarse objetivos retadores superiores a los estándares habituales.

Los individuos con una alta competencia en Orientación al Logro tienen tendencia a perseguir los resultados por encima de todo, manifiestan un gran impulso interior que se convierte en motivación para conseguir alcanzar los objetivos que se han marcado. Tienen una gran determinación para establecerse retos, metas y objetivos ambiciosos y luchar por conseguirlos.

**El panel de expertos propone que** la competencia ORIENTACIÓN AL LOGRO es una competencia crítica en la etapa 8 o etapa de Autoevaluación y es prioritaria en la etapa 9 o etapa de Seguimiento.

ESCALON PROCESO VENTA		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		PREPARACION	CONCERTACION	ENCUENTRO	SONDEO	ARGUMENTACION	OBJECIONES	CIERRE	AUTO EVALUACION	SIGUIIMIENTO
COMPETENCIA										
METACOMPETENCIA										
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
	ATENCION AL CLIENTE									
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL									
	TENACIDAD									
	INICIATIVA									
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
	VISION DE NEGOCIO									
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO									
	PERSUASION									
	NEGOCIACION									
DECISION	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
	ORIENTACION AL LOGRO									
ORGANIZACION	PLANIFICACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
	NETWORKING									
RELACION CRITICA										
RELACION PRIORITARIA										

Tabla 103. Mapa de Competencias. Orientación al Logro

El ítem 38 “Tengo claro que mis metas corresponden a lo que es importante para mí”

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para identificar y relacionar metas, retos y objetivos con los elementos importantes para su vida y desarrollo personal y profesional. Una alta competencia en Orientación al Logro implica que el individuo conoce y tiene presente, continuamente, cuáles son las metas más adecuadas e importantes para sí mismo, sin variar las mismas permaneciendo estables a lo largo del tiempo, ya que esa consistencia temporal permite el logro de las mismas.

Según está redactado el ítem, de forma directa, “tengo claro mis metas son importantes para mí” Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos altos de la escala entre 8 y 10 ya que, en estos puntos, indica que el individuo está en de acuerdo con la afirmación consistencia y coherencia en las metas. Una persona que piensa que las metas se pueden ir cambiando constantemente y que no persigue con intensidad las

mismas, lo más probable es que no consiga ninguna de las metas planteadas y su competencia en Orientación al Logro será baja.

Tener claras las metas, saber que es importante en la vida, a nivel personal y profesional y mantener conductas coherentes con esas metas y sostenidas en el tiempo es la forma de poder alcanzarlas.

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en los valores 8 a 10 en la escala de respuesta y los resultados post apreciamos una mayor distribución de la muestra, posicionándose los sujetos en todos los puntos de la escala, sin destacar ninguno en concreto.

**Media** pre es de 7,38 y la media post es de 6,72 lo que indica una ligera disminución en sentido contrario al esperado después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 1,80 y la post es de 2,33, lo que explica la dispersión de datos en la aplicación post.

**En cuanto a la mediana**, la mediana hay una ligera variación en sentido contrario al esperado, siendo la mediana pre de 8,00 y la mediana post de 7,00

**Variable género**, Observamos una disminución de la puntuación en grupo de hombres, antes y después de la aplicación de la Gimnástica al pasar la media de 7,20 a 6,43 y reducir la mediana de 8,00 a 6,50. Respecto grupo de mujeres se mantiene más constante, incluso una ligera mejoría en la media, la media pre 7,60 a post de 7,75. La mediana pre es de 8,00 y la mediana post es de 7, 50.

A modo de conclusión, destacar la disminución de puntuaciones en el grupo de hombres y el mantenimiento de las puntuaciones en el grupo de mujeres tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay una ligera mejoría al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 6,33 y la media post es de 6,88, y la mediana pre de 7,00 y la post de 7,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar el

descenso de las puntuaciones, en contra de lo esperado, siendo la media pre de 8,00 y la media post de 6,60 y la mediana pre de 9,00 y la post de 7,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo de Experiencia Menos de 3 años y el descenso de puntuación en el grupo con experiencia de más de 5 años, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta una mejora importante en la media y en la mediana, tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 6,33 a una media post de 8,00 y una mediana pre de 7,00 a una mediana post de 8,00. El grupo de sujetos con formación Universitaria, muestra un ligero descenso en su puntuación en contra de lo esperado, la media pre de 8,00 y en la post de 6,56, y la mediana pre de 9,00 pasa a una mediana post de 7,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora del grupo Formación No Universitaria tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 39 *“Voy cambiando mis metas según van cambiando las circunstancias”*

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para mantener constante sus metas y objetivos, y así, mantener conductas sostenidas en el tiempo que permitan alcanzar esas metas. Cuando se sabe hacia dónde se va, es más probable llegar al lugar que se desea.

La consistencia y coherencia en el tiempo a la hora de establecer las metas y desarrollar conductas para alcanzarlas es una alta competencia en Orientación al Logro. Cuando el individuo cambia constantemente de metas y objetivos, cuando las circunstancias cambian se cambia de objetivo, denota una baja competencia en Orientación al Logro.

Indicar que la competencia Orientación al logro, cuando se entiende como mantener la consistencia de conductas para alcanzar la meta propuesta, independientemente de los cambios y circunstancias del entorno, es contraria a la competencia Flexibilidad. La competencia Flexibilidad indica la habilidad del individuo de cambiar de metas cuando cambia el escenario.

Según está redactado el ítem, “*Cambio de metas cuando cambian las circunstancias*” Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos bajos de la escala, de 1 a 3, en estos puntos, indica que el individuo está en contra de la afirmación, indicando que mantiene sus metas, aunque cambien las circunstancias del entorno.

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en los valores 1 a 3 de la escala de respuesta, de acuerdo con lo previsto por el panel de expertos, y los resultados post apreciamos una mayor distribución de la muestra, posicionándose los sujetos en todos los puntos de la escala, sin destacar ninguno en concreto.

**Media** pre es de 4,25 y la media post es de 5,89 lo que indica una ligera variación en contra de lo esperado al puntuar más alto en la aplicación post después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,54 y la post es de 2,56, no se aprecian cambios destacables

**En cuanto a la mediana**, la mediana pre 3,00 y la post es 6,00 mostrando una variación en contra de lo esperado tras aplicar la Gimnástica.

**Variable género**, en grupo de hombres, hay un aumento de la media y la mediana, en contra de lo esperado y propuesto por los expertos, siendo la media pre de 4,00 y la media post de 6,00 y la mediana pre de 2,00 a la mediana post de 6,00. Respecto grupo de mujeres apreciamos también un aumento de puntuaciones, en contra de lo esperado, siendo la media pre 4,40 a post de 6,00. La mediana pre de 3,00 y la mediana post de 5,50.

A modo de conclusión, destacar que las puntuaciones tras la aplicación de la Gimnástica se mueven en sentido contrario al esperado en ambos grupos, siendo menor la variación en el grupo de mujeres.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, las puntuaciones van en sentido contrario al esperado tras aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 4,33 y la media post es de 7,00, y la mediana pre de 3,00 y la post de 7,00. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, también se mueve en sentido contrario al esperado, pero más moderado que



el grupo con menos experiencia, siendo la media pre de 4,20 y la media post de 5,00 y la mediana pre de 3,00 y la post de 4,50.

A modo de conclusión, destacar el movimiento de puntuaciones en contra de lo esperado en ambos grupos, más destacado en el grupo de Experiencia Menos de 3 años y más moderado en el grupo con más experiencia, tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación,** el grupo No Universitario se ve un ligero descenso en la dirección esperada tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 6,67 a una media post de 5,00 y una mediana pre de 8,00 a una mediana post de 5,00. En cuanto a la desviación típica pre es de 2,62 y la post es de 1,00. El grupo de sujetos con formación Universitaria, presenta un aumento de puntuaciones, dato que va en sentido contrario al esperado, siendo la media pre de 2,80 y en la post de 6,00, y la mediana pre de 3,00 pasa a una mediana post de 6,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora del grupo Formación No Universitaria tras la aplicación de la Gimnástica.

## 5.6. SEXTA META COMPETENCIA. ORGANIZACIÓN

La Meta-competencia ORGANIZACIÓN, en la presente tesis, está compuesta por las Competencias de PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN, ADAPTACIÓN AL CAMBIO y NETWORKING, y supone el Conjunto de capacidades para coordinar, disponer, ordenar, cambiar, los recursos disponibles, tiempo, financiero, físico, etc. De tal manera que se alcancen o logren los fines propuestos.

Pasamos a analizar los resultados obtenidos en cada una de las competencias, por separado.

### 5.6.1. COMPETENCIA 16. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Esta competencia tiene tres ítems, Ítem 1, Ítem 2 e Ítem 3

Ítem 1	COMPETENCIA 16. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	2	10,5%	10,5%
2	1	12,5%	12,5%	0	0	10,5%
3	0	0	12,5%	0	0	10,5%
4	0	0	12,5%	0	0	10,5%
5	1	12,5%	25%	1	5,3%	15,8%
6	0	0	25%	0	0	15,8%
7	2	25%	50%	5	26,3%	42,1%
8	0	0	50%	3	15,8%	57,9%
9	3	37,5%	87,5%	2	10,5%	68,4%
10	1	12,5%	100%	6	31,6%	100%

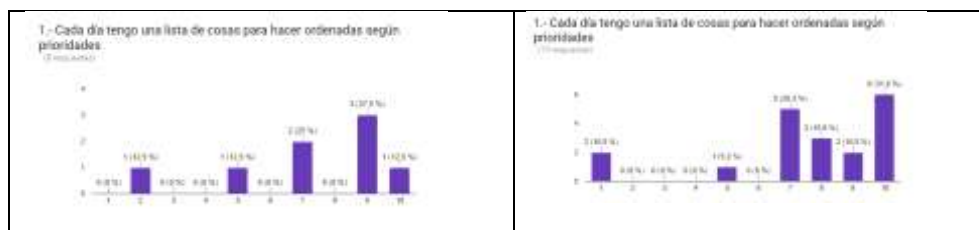


Tabla 104. Resultados ítem 1.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran en las posiciones 9 y 10 de la escala, con el 50% de la muestra, siendo la media de 7,25 y la mediana de 8,00 y desviación típica de 2,49.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se agrupan en las puntuaciones 7 a 10 de la escala, con el 84,2% de la muestra, siendo la media de 7,44 la desviación típica de 2,67 y la mediana de 8,00. Los datos desglosados son los siguientes:

Tabla 105. Características de la muestra en la medición del Ítem 1 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

ITEM 1	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>7,25</b>	<b>2,49</b>	<b>8,00</b>	<b>19</b>	<b>7,44</b>	<b>2,67</b>	<b>8,00</b>
HOMBRE	3	7,67	0,94	7,00	15	7,64	2,35	8,00
MUJER	5	7,00	3,03	9,00	4	6,75	3,49	8,00
EXP. < 3 AÑOS	3	6,33	0,94	7,00	8	7,00	2,69	7,50
EXP. > 5 AÑOS	5	7,80	2,93	9,00	11	7,80	2,60	8,00
NO UNIVER.	3	4,67	2,05	5,00	2	7,00	0	7,00

UNIVERSITARIA	5	8,80	0,98	9,00	17	7,50	2,83	8,00
---------------	---	------	------	------	----	------	------	------

Ítem 2	COMPETENCIA 16. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	3	37,5%	37,5%	9	47,4%	47,4%
2	2	25%	62,5%	4	21,15	68,9%
3	0	0	62,5%	2	10,5%	79,4%
4	2	25%	87,5%	0	0	79,4%
5	0	0	87,5%	0	0	79,4%
6	1	12,5%	100%	0	0	79,4%
7	0	0	100%	4	21,1%	100%
8	0	0	100%	0	0	100%
9	0	0	100%	0	0	100%
10	0	0	100%	0	0	100%

2.- A veces se me olvida cual es el objetivo principal de mi puesto/función  
(11 respuestas)

2.- A veces se me olvida cual es el objetivo principal de mi puesto/función  
(11 respuestas)

Tabla 106. Resultados ítem 2.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 1 y 2 con el 62,5% de la muestra, siendo la media de 2,63 y la mediana de 2,00 y desviación típica de 1,73.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 1 a 3 con el 79% de la

muestra, siendo la media de 2,78 la desviación típica de 2,35 y la mediana de 2,00. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 107. Características de la muestra en la medición del Ítem Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 2	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	8	2,63	1,73	2,00	19	2,78	2,35	2,00
HOMBRE	3	3,33	0,94	4,00	15	2,79	2,30	2,00
MUJER	5	2,20	1,94	1,00	4	2,75	2,49	1,50
EXP. < 3 AÑOS	3	4,67	0,94	4,00	8	1,63	0,70	1,50
EXP. > 5 AÑOS	5	1,40	0,49	1,00	11	3,70	2,76	2,50
NO UNIVER.	3	3,67	2,05	4,00	2	4,50	2,50	4,50
UNIVERSITARIA	5	2,40	1,02	2,00	17	2,56	2,24	1,50

Ítem 3	COMPETENCIA 16. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	1	12,5%	12,5%	9	47,5%	47,5%
2	2	25%	37,5%	3	15,8%	63,3%
3	1	12,5%	50%	2	10,5%	73,8%
4	1	12,5%	62,5%	2	10,5%	84,3%

5	0	0	62,5%	1	5,3%	89,6%
6	0	0	62,5%	1	5,3%	94,7%
7	1	12,5%	75%	0	0	94,7%
8	1	12,5%	87,5%	0	0	94,7%
9	1	12,5%	100%	1	5,3%	100%
10	0	0	100%	0	0	100%

3.- En la venta es mejor la improvisación que la organización. (19 respuestas)

3.- En la venta es mejor la improvisación que la organización. (19 respuestas)

*Tabla 108. Resultados ítem 3.*

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 1 y 3 con el 50% de la muestra, siendo la media de 4,50 y la mediana de 3,50 y desviación típica de 2,87.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 1 y 3 con el 73,8% de la muestra, siendo la media de 2,61 la desviación típica de 2,19 y la mediana de 1,50. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 109. Características de la muestra en la medición del Ítem 3 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 3	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>4,50</b>	<b>2,87</b>	<b>3,50</b>	<b>19</b>	<b>2,61</b>	<b>2,19</b>	<b>1,50</b>
HOMBRE	3	4,33	2,62	3,00	15	2,36	2,22	1,00
MUJER	5	4,60	3,01	4,00	4	3,50	1,80	3,50

EXP. < 3 AÑOS	3	6,00	2,16	7,00	8	2,88	1,83	2,50
EXP. > 5 AÑOS	5	3,60	2,87	2,00	11	2,40	2,42	1,00
NO UNIVER.	3	8,00	0,82	8,00	2	1,50	0,50	1,50
UNIVERSITARIA	5	2,40	1,02	2,00	17	2,75	2,28	1,50

La competencia PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN es La competencia de Planificación y Organización también se la conoce como Auto-Organización, en cualquier caso, hace referencia a la habilidad del individuo para establecer metas y prioridades asociadas a esas metas, establecer los plazos, recursos, acciones y todos los aspectos relevantes que permitan alcanzar la meta propuesta en el tiempo definido y con la menor utilización de recursos.

Una competencia alta en Planificación y Organización muestra conductas y comportamientos sostenidos en el tiempo para organizar el propio tiempo, organizar de forma eficiente la gestión del tiempo y saber trasladar pautas a la agenda y cumplir esas pautas, así el tiempo se convierte en el recurso más importante para esta competencia.

Entendemos la auto-organización enmarcada en la competencia de Organización y Planificación, entendida como la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.

La competencia de Planificación y Organización permite al individuo desarrollar la habilidad necesaria para fijar metas y prioridades, coordinar acciones en tiempo y recursos, establecer tiempos y secuenciar las tareas a desarrollar y por supuesto, llevarlas a cabo.

**El panel de expertos propone que** la competencia PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN es una competencia crítica en la etapa 1 o etapa de Preparación y es prioritaria en la etapa 9 o Etapa de Seguimiento.

ESCALON PROCESO VENTA		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	E N C U E N T R O	S O N D E O	A R G U M E N T A C I O N	O B J E C T O N E S	C I E R R E	A U T O E V A L U A C I O N	S E G U I M I E N T O
COMPETENCIA										
METACOMPETENCIA										
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
	ATENCION AL CLIENTE									
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL									
	TENACIDAD									
	INICIATIVA									
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
	VISION DE NEGOCIO									
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO									
	PERSUASION									
	NEGOCIACION									
DECISION	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
	ORIENTACION AL LOGRO									
ORGANIZACIÓN	PLANIFICACION / ORGANIZACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
	NETWORKING									
RELACION CRÍTICA										
RELACION PRIORITARIA										

Tabla 110. Mapa de Competencias. Planificación y Organización

El ítem 1 “Cada día tengo una lista de cosas para hacer ordenadas según prioridades”

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para disponer de un sistema ordenado y organizado de actuación diaria. Llevar al día la lista de actividades y tareas, anotar en una lista, ya sea física o informática, clasificar, priorizar permite desempeñar la actividad de forma ordenada, planificada y organizada evitando errores, duplicidades, pérdidas lo que revierte en un adecuado desempeño profesional.

Según está redactado el ítem, “cada día dispongo o tengo una lista...”

Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los



**puntos altos de 8 a 10** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está a favor de la afirmación y dispone de sistemas de clasificación y priorización de las tareas y actividades diarias.

**Resultados pre y post** indican que; el 50% de los sujetos se sitúa en los valores 9 y 10. Los resultados post son 57,9% de la muestra en la puntuación 8 a 10.

**Media** pre es de 7,25 y la media post es de 7,44 no se aprecia variaciones significativas después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,49 y la post es de 2,67, no se aprecian cambios destacables

**En cuanto a la mediana**, la mediana se mantiene constante, siendo de 8,00 en ambos casos.

**Variable género**, En grupo de hombres, la media de pre 7,67 y post de 7,64 y la mediana sube un punto de 7,00 en la aplicación pre a 8,00 en la post. Respecto grupo de mujeres hay una ligera disminución de la puntuación con media pre 7,00 a post de 4,25. 6,75 La mediana pasa de 9,00 en el pre a 8,00 en el post.

A modo de conclusión, no apreciamos cambios significativos tras la aplicación de la Gimnástica del Talento.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay relativas mejoras, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 6,33 y la media post es de 7,00, y mejorando la mediana, siendo el pre de 7,00 y la post de 7,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, la media se mantiene constante y la mediana pre pasa de 9,00 a una mediana post de 8, 00,

A modo de conclusiones, destacar el avance en el grupo de Experiencia Menos de 3 años tras la aplicación de la Gimnástica del Talento.

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta una mejora importante en la media tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 4,67 a una media post de 7,00 y una mediana pre de 5,00 a una

mediana post de 7,00. El grupo de sujetos con formación Universitaria, presenta una ligera disminución en cuanto a la media el pre de 8,80 y en la post de 7,50 y la mediana pre de 9,00 pasa una mediana post de 8,00.

A modo de conclusiones, destacar el avance y mejora del grupo Formación No Universitaria tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 2 *A veces se me olvida cual es el objetivo principal de mi puesto/función.*

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para conocer y comprender cuál es la principal responsabilidad y función en el puesto de trabajo. Cuando el individuo es consciente del objetivo principal y tiene presente constantemente que ese objetivo se alcanza con su propio trabajo y esfuerzo la posibilidad de alcanzar el propio objetivo es mayor.

La importancia de no olvidar la principal responsabilidad y objetivo del propio trabajo permite ser constante y coherente con el desempeño, independientemente de los posibles cambios del entorno, frustraciones internas por no alcanzar el objetivo, en definitiva, luchar por él. En las relaciones comerciales, en ocasiones, el individuo por la necesidad de agradar al interlocutor puede dar o ceder más de lo que sería deseable, aspecto contrario al propio objetivo.

Según está redactado el ítem, “*A veces se olvida cuál es el objetivo....*”. Tiene una redacción inversa, lo óptimo es no olvidar. **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos altos 1 a 3** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está en contra de la propia afirmación del ítem, así el individuo manifiesta, que no está de acuerdo y que suele tener siempre presente cuál es el principal objetivo de su trabajo y actuar en consecuencia.

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en los valores 1 a 3. Los resultados post son 79,4% de la muestra en la puntuación 1 a 3 Destacar que, tras la aplicación de la Gimnástica, que el 47,4% de la muestra se posiciona en la puntuación 1 de la escala, totalmente en desacuerdo frente a un 37,5% en la medición previa.

**Media** pre es de 2,63 y la media post es de 2,78 se aprecian variaciones significativas después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 1,73 y la post es de 2,35 nos indica una mayor dispersión de la muestra en sus respuestas.

**En cuanto a la mediana**, la mediana se mantiene constante pre y post en 2,00

**Variable género** en grupo de hombres, vemos una mejora significativa, la media pre 3,33 y post de 2,79 y mejorar la mediana de 4,00 a 2,00. Respecto grupo de mujeres se aprecia una ligera variación en sentido contrario al esperado siendo la media pre 2,20 a post de 2,75. La mediana pasa de 1,00 en el pre a 1,50 en el post.

A modo de conclusión, destacar la ligera mejoría de puntuaciones en el caso de hombres y la ligera variación en sentido contrario al esperado en el caso de mujeres tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 4,67 y la media post es de 1,63, y mejorando la mediana, siendo el pre de 4,00 y la post de 1,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, hay una variación en sentido contrario al esperado, siendo la media pre de 1,40 y la media post de 3,70 y la mediana pre de 1,00 a una median post de 2,50

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en el grupo de Experiencia Menos de 3 años, y la variación en sentido contrario al esperado en el grupo con experiencia más de 5 años, de tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta una variación en sentido contrario al esperado tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 3,67 a una media post de 4,50 y una mediana pre de 4,00 a una mediana post de 4,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, tiene media pre de 2,40 y en la post de 2,56 y la mediana pre de 2,00 pasa una mediana post de 1,50.

A modo de conclusiones, destacar la variación en sentido contrario al esperado en el grupo de formación No Universitaria y la ligera mejoría de la mediana en el grupo con formación Universitaria tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 3 *En la venta es mejor la improvisación que la organización*

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para planificar, prever y organizar previamente antes de realizar la propia entrevista comercial o de ventas con el cliente. La improvisación, como casi todo en la vida, puede hacer cometer errores y alcanzar acuerdos no previstos o poco favorables.

La importancia de organizar implica que hay que conocer datos previos del interlocutor, necesidades y modelos históricos, planificar los posibles escenarios de actuación, valorar los límites del acuerdo y el mínimo esperado, en definitiva, preparar el encuentro comercial.

Según está redactado el ítem, “*Es mejor la improvisación que la organización...*”. Tiene una redacción inversa, lo óptimo ser organizado. **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos altos 1 a 3** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está en contra de la propia afirmación del ítem, así el individuo manifiesta, que no está de acuerdo y que suele ser organizado frente a improvisado.

**Resultados pre y post** indican que; el 50% de los sujetos se sitúa en los valores 1 a 3. Los resultados post son 73,8% de la muestra en la puntuación 1 a 3 Destacar que, tras la aplicación de la Gimnástica, que el 12,5% de la muestra se posiciona en la puntuación 1 de la escala, totalmente en desacuerdo frente a un 47,5% en la medición previa.

**Media** pre es de 4,50 y la media post es de 2,61 se aprecian variaciones significativas en la dirección esperada después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,87 y la post es de 2,19 nos indica una mayor concentración de la muestra en sus respuestas.

**En cuanto a la mediana**, la mediana presenta una variación en la dirección esperada y propuesta por el panel de expertos, siendo la mediana pre de 3,50 y la median post de 1,50

**Variable género** en grupo de hombres, vemos una mejora significativa, la media pre 4,33 y post de 2,36 y mejorar la mediana de 3,00 a 1,00. Respecto grupo de mujeres se aprecia una ligera variación en sentido esperado y propuesto por el panel de expertos siendo la media pre 4,60 a post de 3,50. La mediana pasa de 4,00 en el pre a 3,50 en el post. gr

A modo de conclusión, destacar la ligera mejoría de puntuaciones en ambos grupos tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay mejoras significativas, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 6,00 y la media post es de 2,88, y mejorando la mediana, siendo el pre de 7,00 y la post de 2,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, hay una variación, también positiva en el sentido esperado, siendo la media pre de 3,60 y la media post de 2,40 y la mediana pre de 2,00 a una median post de 1,00.

A modo de conclusión, destacar el avance y mejora en ambos grupos tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable formación**, el grupo No Universitario presenta una variación en sentido esperado y propuesto por el panel de expertos tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 8,00 a una media post de 1,50 y una mediana pre de 8,00 a una mediana post de 1,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, tiene media pre de 2,40 y en la post de 2,75 y la mediana pre de 2,00 pasa una mediana post de 1,50.

A modo de conclusiones, destacar la variación positiva en el sentido esperado y propuesto por el panel de expertos en ambos grupos tras la aplicación de la Gimnástica.

### 5.6.2. COMPETENCIA 17. ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Esta competencia tiene dos ítems, Ítem 36 e Ítem 37

Ítem 36	COMPETENCIA 17. ADAPTACIÓN AL CAMBIO					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	1	5,3%	5,3%
2	0	0	0	2	10,5%	15,8%
3	3	37,5%	37,5%	3	15,8%	31,6%
4	2	25%	62,5%	1	5,3%	36,9%
5	0	0	62,5%	5	26,3%	63,2%
6	0	0	62,5%	2	10,5%	73,7%
7	1	12,5%	75%	2	10,5%	84, 2%
8	2	25%	100%	2	10,5%	94,7%
9	0	0	100%	0	0	94,7%
10	0	0	100%	1	5,3%	100%

Intento mantener mis planteamientos aunque cambie la situación

36 - Intento mantener mis planteamientos aunque cambie la situación

Tabla 111. Resultados ítem 36.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre los puntos 3 y 4 el 62,5% de la muestra, siendo la media de 5,00 y la mediana de 4,00 y desviación típica de 2,12.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 1 a 4 con el 36,9% de la muestra, siendo la media de 4,33 la desviación típica de 2,52 y la mediana de 5,50. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 112. Características de la muestra en la medición del Ítem 36 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 36	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	8	5,00	2,12	4,00	19	4,33	2,52	5,50
HOMBRE	3	4,67	2,36	3,00	15	4,21	2,60	3,00
MUJER	5	5,20	1,94	4,00	4	4,75	2,17	4,50
EXP. < 3 AÑOS	3	4,67	2,36	3,00	8	4,25	2,99	3,00
EXP. > 5 AÑOS	5	5,20	1,94	4,00	11	4,40	2,06	4,50
NO UNIVER.	3	5,00	2,16	4,00	2	7,50	0,50	7,50
UNIVERSITARIA	5	5,00	2,10	4,00	17	3,94	2,38	3,00

Ítem 37	COMPETENCIA 17. ADAPTACIÓN AL CAMBIO					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	0	0	0
2	1	12,5%	12,5%	4	21,1%	21,1%
3	2	25%	37,5%	1	5,3%	26,4%
4	0	0	37,5%	0	0	26,4%
5	0	0	37,5%	4	21,1%	47,5%
6	0	0	37,5%	2	10,5%	58%
7	3	37,5%	75%	2	10,5%	68,5%
8	1	12,5%	87,5%	4	21,1%	89,6%

9	1	12,5%	100%	1	5,3%	94,8%
10	0	0	100%	1	5,3%	100%
<p>Ante situaciones nuevas o cambiantes prefiero consultar a otros antes de decidir (2 respuestas)</p>				<p>37. Ante situaciones nuevas o cambiantes prefiero consultar a otros antes de decidir (10 respuestas)</p>		

Tabla 113. Resultados ítem 37

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 7 a 10 con el 62,5% de la muestra, siendo la media de 5,75 y la mediana de 7,00 y desviación típica de 2,49.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 7 a 10 con el 42,2% de la muestra, siendo la media de 5,56 la desviación típica de 2,50 y la mediana de 5,50. Los datos desglosados son los siguientes:

Tabla 114. Características de la muestra en la medición del Ítem 37 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.

ITEM 37	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	8	5,75	2,49	7,00	19	5,56	2,50	5,50
HOMBRE	3	6,00	2,94	7,00	15	5,53	2,41	5,50
MUJER	5	5,60	2,15	7,00	4	6,00	2,74	6,50
EXP. < 3 AÑOS	3	7,67	0,94	7,00	8	6,88	1,83	6,50
EXP. > 5 AÑOS	5	4,60	2,42	3,00	11	4,50	2,46	4,00



NO UNIVER.	3	5,67	1,89	7,00	2	8,00	0	8,00
UNIVERSITARIA	5	5,80	2,79	7,00	17	5,25	2,49	5,00

La competencia ADAPTACIÓN AL CAMBIO es la Habilidad para cambiar, modificar y alterar los criterios y creencias que condicionan la forma de pensar y construir la interpretación de la propia realidad. Capacidad que manifiesta el individuo para poder modificar, cuando así lo requiere la situación, de la propia forma de pensar y actuar, de la forma de valorar y juzgar las situaciones, las personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información.

La Adaptación al Cambio es la capacidad que dispone el individuo para poder cambiar y alterar su propia conducta con el fin de alcanzar los objetivos que se ha marcado cuando en el camino para alcanzarlos aparecen dificultades no previstas, cambian los datos y premisas iniciales, aparecen nuevos datos e informaciones que modifican el escenario previo o el entorno cambia, ante esas situaciones el individuo con alta competencia en Adaptación al Cambio es capaz de modificar los criterios previos y adaptar su comportamiento al nuevo escenario.

Esta competencia se suele referir a la versatilidad y flexibilidad del comportamiento, en la capacidad del individuo en emitir conductas adaptativas, la adaptación al cambio es más el cambio de conductas y no el cambio de pensamientos, no afecta a tanto a los cambios de tipo cognitivo o al sistema de valores, creencias y expectativas del individuo. El individuo con alta adaptación al cambio es al mismo tiempo adaptativa en sus formas de conducta y mantener sus convicciones y creencias.

También es entendida como la capacidad para modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.

A nivel conductual, son individuos que tienden a aceptar y adaptarse con gran facilidad a los cambios, del tipo que sean, esto hace que tienda a

responder al cambio con una alta flexibilidad, incluso pueden llegar a fomentar y promover el propio cambio. Los cambios son múltiples y esto acepta a las propias demandas del individuo reorganizando su área de prioridades y adaptar sus comportamientos a esas circunstancias cambiantes. Tienen una visión altamente flexible de los acontecimientos.

**El panel de expertos propone que** la competencia ADAPTACIÓN AL CAMBIO es una competencia crítica en la etapa 4 o etapa de Sondeo y es prioritaria en la etapa 8 o Etapa de Autoevaluación.

ESCALÓN PROCESO VENTA		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	E N C U E N T R O	S O N D E O	A R G U M E N T A C I O N	O B J E C T I V O S	C I E R R E	A U T O E V A L U A C I O N	S E G U I M I E N T O
COMPETENCIA										
METACOMPETENCIA										
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
	ATENCION AL CLIENTE									
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL									
	TENACIDAD									
	INICIATIVA									
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
	VISION DE NEGOCIO									
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO									
	PERSUASION									
	NEGOCIACION									
DECISION	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
	ORIENTACION AL LOGRO									
ORGANIZACION	PLANIFICACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
	NETWORKING									
RELACION CRITICA										
RELACION PRIORITARIA										

Tabla 116. Mapa de Competencias. Adaptación al Cambio.

El ítem 36 “Intento mantener mis planteamientos, aunque cambie la situación”

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para poder cambiar de planteamientos cuando cambia el escenario previo. Esta habilidad de cambio, la capacidad de reconfigurar, de modificar sus conductas es la clave de la propia competencia.

En entornos como el actual en el que el cambio es constante, la capacidad del individuo para poder adaptarse a los cambios es clave para su óptimo desempeño, es más, la propia teoría de la evolución de las especies, indica que sobreviven aquellas que son capaces de cambiar y adaptarse a los propios cambios del entorno.

Según está redactado el ítem, de forma inversa, *“Intento mantener mis planteamientos, aunque cambie...”* **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos bajos de 1 a 3** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está de acuerdo con la afirmación y es capaz de cambiar, de ser flexible y de adaptarse a las nuevas situaciones.

**Resultados pre y post** indican que; el 62,5% de los sujetos se sitúa en los valores 3 y 4 en el pre, y el post son el 52,6% los sujetos que se posicionan en la puntuación 1 a 3 de la escala.

**Media** pre es de 5,00 y la media post es de 4,33 con una ligera variación en la dirección esperada después de la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,12 y la post es de 2,52, no se aprecian variaciones significativas

**En cuanto a la mediana**, la mediana pre es 4,00 y la post es 5,50, variando en sentido contrario al esperado y propuesto por el panel de expertos, tras la aplicación de la Gimnástica

**Variable género**, En grupo de hombres, se mantiene constante, tras la aplicación de la Gimnástica. Media de pre 4,67 y post de 4,21 y Mediana pre de 3,00 y mediana post de 3,00. En cuanto el grupo de mujeres también se mantiene prácticamente constante con media pre 5,20 a post de 4,75. La mediana pasa de 4,00 en el pre a 4,50 en el post.

A modo de conclusión, podemos afirmar que no hay variaciones en ambos grupos, tras la aplicación de la Gimnástica.

**La variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, tampoco hay variaciones al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de

4,67 y la media post es de 4,25, y la mediana pre y post la misma en 3,00. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar pequeña mejoría en la media siendo la media pre de 5,20 y la media post de 4,40 y una ligera variación de medio punto en sentido contrario al esperado en la mediana, pre de 4,00 y la post de 4,50.

A modo de conclusión, destacar que no hay variaciones tras la aplicación de la Gimnástica

**La variable formación**, el grupo No Universitario presenta una variación en sentido contrario al esperado tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 5,00 a una media post de 7,50 y una mediana pre de 4,00 a una mediana post de 7,50. El grupo de sujetos con formación Universitaria, presenta una ligera variación positiva en la dirección esperada, tras la aplicación de la Gimnástica. La media pre de 5,00 y en la post de 3,94 y la mediana pre de 4,00 pasa a una mediana post de 3,00.

A modo de conclusión, destacar la variación contraria a la esperada en el grupo de Formación No Universitaria y la mejora del grupo Formación Universitaria tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 37 *“Ante situaciones nuevas o cambiantes prefiero consultar a otros antes de decidir”*

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para poder cambiar de planteamientos de forma autónoma, por sí mismo. En ocasiones, y dependiendo de la autonomía disponible para la toma de decisiones, el individuo debe consultar a superiores antes de tomar decisiones cuando se producen modificaciones no previstas con anterioridad.

En el ámbito comercial, suele ser habitual que las premisas previas que sirven de base para establecer pautas de comportamiento futuro, cambien rápidamente, por las necesidades del propio mercado, del propio interlocutor, de la estrategia de la organización, etc. En estas situaciones una buena competencia en adaptación al cambio es clave para dar respuesta ante los cambios.

Según está redactado el ítem, de forma inversa, “*Ante e cambio, antes de hacer nada, pregunto a mis superiores...*” **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos bajos 1 a 3** ya que, en estos puntos, indica que el individuo no está de acuerdo con la afirmación por lo que es capaz de cambiar cuando las circunstancias lo requieren y de forma autónoma.

**Los resultados pre y post** indican que; el 37,5% de los sujetos se sitúa en los valores 2 y 3 en el pre, y el post son el 26,4% los sujetos que se posicionan en la puntuación 2 y 3 de la escala.

**La media** pre es de 5,75 y la media post es de 5,56 no se aprecia variación tras la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,49 y la post es de 2,50, no hay variaciones apreciables.

**En cuanto a la mediana**, la mediana hay una variación en la dirección esperada al ser pre de 7,00 y post de 5,00

**Variable género**, En grupo de hombres, se observan ligera variación en la dirección esperada, tras la aplicación de la Gimnástica. Media de pre 6,00 y post de 5,53 y Mediana pre de 7,00 a mediana post de 5,50. En cuanto el grupo de mujeres no hay variación con media pre 5,60 a post de 6,00. La mediana pasa de 7,00 en el pre a 6,50 en el post.

A modo de conclusión, podemos afirmar que no hay variaciones apreciables en ambos grupos tras la aplicación de la Gimnástica.

**La variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay una ligera variación en la dirección esperada, al aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 7,67 y la media post es de 6,88, y la mediana pre de 7,00 y la post de 6,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, también se mantiene constante, siendo la media pre de 4,60 y la media post de 4,50 y la mediana pre de 3,00 y la post de 4,00.

A modo de conclusión, destacar no hay variación en ambos grupos tras la aplicación de la Gimnástica

**La variable formación**, el grupo No Universitario presenta una variación importante en sentido contrario al esperado tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 5,67 a una media post de 8,00 y una mediana pre de 7,00 a una mediana post de 8,00. El grupo de sujetos con formación Universitaria, se mantiene constante, aunque con una ligera variación en sentido esperado en la mediana tras la aplicación de la Gimnástica. La media pre de 5,80 y en la post de 5,25 y la mediana pre de 7,00 pasa una mediana post de 5,00.

A modo de conclusión, no hay variaciones tras la aplicación de la Gimnástica.

### 5.6.3. COMPETENCIA 18. NETWORKING

Esta competencia tiene dos ítems, Ítem 40 e Ítem 41

Ítem 40	COMPETENCIA 18. NETWORKING					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	0	0	0	1	5,3%	5,3%
2	1	12,5%	12,5%	0	0	5,3%
5,3%3	1	12,5%	25%	0	0	5,3%
4	0	0	25%	1	5,3%	10,6%
5	0	0	25%	0	0	10,6%
6	1	12,5%	37,5%	3	15,8%	26,4%
7	2	25%	62,5%	3	15,8%	42,2%
8	0	0	62,5%	4	21,1%	63,3%
9	3	37,5%	100%	3	15,8%	79,0%
10	0	0	100%	4	21,1%	100%



*Tabla 117. Resultados ítem 40*

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 37,5% de la muestra, siendo la media de 6,50 y la mediana de 7,00 y desviación típica de 2,55.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 8 a 10 con el 58% de la muestra, siendo la media de 7,50 la desviación típica de 2,29 y la mediana de 8,00. Los datos desglosados son los siguientes:

*Tabla 118. Características de la muestra en la medición del Ítem 40 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 40	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\Sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>6,50</b>	<b>2,55</b>	<b>7,00</b>	<b>19</b>	<b>7,50</b>	<b>2,29</b>	<b>8,00</b>
HOMBRE	3	7,33	1,25	7,00	15	8,00	1,85	8,50
MUJER	5	6,00	2,97	7,00	4	5,75	2,77	7,00
EXP. < 3 AÑOS	3	7,67	0,94	7,00	8	7,63	2,87	8,50
EXP. > 5 AÑOS	5	5,80	2,93	6,00	11	7,40	1,69	7,50
NO UNIVER.	3	5,33	2,36	7,00	2	7,00	1,00	7,00

UNIVERSITARIA	5	7,20	2,40	9,00	17	7,56	2,40	8,00
---------------	---	------	------	------	----	------	------	------

Ítem 41	COMPETENCIA 18. NETWORKING					
	PRE GIMNÁSTICA			POST GIMNÁSTICA		
VALOR	FREC	%	ACUM	FREC	%	ACUM
1	1	12,5%	12,5%	10	52,6%	52,6%
2	2	25%	37,5%	6	31,6%	84,2%
3	5	62,5%	100%	0	0	84,2%
4	0	0	100%	3	15,8%	100%
5	0	0	100%	0	0	100%
6	0	0	100%	0	0	100%
7	0	0	100%	0	0	100%
8	0	0	100%	0	0	100%
9	0	0	100%	0	0	100%
10	0	0	100%	0	0	100%

<p>Me da reparo establecer nuevos contactos o amistades</p>	<p>41.- Me da reparo establecer nuevos contactos o amistades</p>
---	--

Tabla 119. Resultados ítem 41.

La mayor parte de los valores obtenidos Pre, antes del entrenamiento en Gimnástica del Talento se encuentran entre la puntuación 1 y 2 con el 37,5% de la muestra, siendo la media de 2,50 y la mediana de 3,00 y desviación típica de 0,71.

En la aplicación post al entrenamiento en Gimnástica del talento las puntuaciones se encuentran entre la puntuación 1y 2 con el 84,2% de la muestra, siendo la media de 1,83 la desviación típica de 1,07 y la mediana de 1,50. Los datos desglosados son los siguientes:



*Tabla 120. Características de la muestra en la medición del Ítem 41  
Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.*

ITEM 41	PRE GIMNÁSTICA				POST GIMNÁSTICA			
	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn	Frec	$\bar{X}$	$\sigma$	Mdn
<b>TOTAL, MUESTRA</b>	<b>8</b>	<b>2,50</b>	<b>0,71</b>	<b>3,00</b>	<b>19</b>	<b>1,83</b>	<b>1,07</b>	<b>1,50</b>
HOMBRE	3	3,00	0	3,00	15	1,93	1,16	1,50
MUJER	5	2,20	0,75	2,00	4	1,50	0,50	1,50
EXP. < 3 AÑOS	3	3,00	0	3,00	8	1,88	0,93	2,00
EXP. > 5 AÑOS	5	2,20	0,75	2,00	11	1,80	1,17	1,00
NO UNIVER.	3	3,75	1,92	3,00	2	2,00	0	2,00
UNIVERSITARIA	5	2,40	0,80	3,00	17	1,81	1,13	1,00

La competencia Networking es la habilidad que muestra el individuo para poder generar redes de contactos profesionales, ya sea física o virtualmente, con diferentes interlocutores y con la finalidad de incrementar sus potenciales clientes.

Conductas asociadas a la competencia de Networking son comportamientos de apoyo y colaboración en una doble dirección entre el individuo y su red de contactos. También implica comportamientos

relacionados con la participación en eventos sociales y mantenimiento de interacciones frecuentes con la propia red de contactos.

En el entorno comercial la interacción social es necesaria para un óptimo desempeño, ahora bien, la competencia de Networking aporta al individuo la capacidad para establecer nuevos contactos, ya sean formales o informales, además de los ya requeridos por el propio trabajo. Esta capacidad de generación de contactos implica apertura y accesibilidad hacia otras personas, implica confianza en sí mismo para actuar favorablemente en las interacciones sociales, además de fomentar y buscar constantemente nuevas oportunidades para conocer personas e incrementar la red de contactos profesionales.

La competencia de Networking implica disponer de habilidad para generar nuevas relaciones sociales, y no solo las estrictamente necesarias. Potencia la búsqueda y recuerdo de detalles importantes de sus interlocutores, como pueden ser los intereses personales o profesionales, las aficiones personales, proyectos y aspiraciones, etc. todo ello con la finalidad de generar posibles motivos de conversación con los interlocutores.

McClelland en 1961 propuso su famosa teoría de la motivación, en la cual uno de los componentes clave es la necesidad de afiliación entendida como la necesidad de los individuos de buscar y mantener relaciones afectivas positivas y enriquecedoras con los demás. Significa que el individuo promueve la búsqueda de relaciones interpersonales

Conductas típicas de la competencia de Networking son, la necesidad de gustar y ser aceptados por el entorno social, participar en los grupos de trabajo formales e informales, intentar mantener y preservar la relación social mediante la confianza y comprensión mutua, la colaboración antes que la competición.

**El panel de expertos propone que** la competencia NETWORKING es una competencia crítica en la etapa 9 o etapa de Seguimiento y es prioritaria en la etapa 2 o Etapa de Concertación.

ESCALON PROCESO VENTA		ANTES		DURANTE					DESPUES	
		P R E P A R A C I O N	C O N C E R T A C I O N	E N C U E N T R O	S O N D E O	A R G U M E N T A C I O N	O B J E C I O N E S	C I E R R E	A U T O E V A L U A C I O N	S E G U I M I E N T O
COMPETENCIA										
METACOMPETENCIA										
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL									
	ENERGIA									
	ATENCION AL CLIENTE									
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL									
	TENACIDAD									
	INICIATIVA									
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA									
	OBSERVACION									
	VISION DE NEGOCIO									
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO									
	PERSUASION									
	NEGOCIACION									
DECISION	RESOLUCION									
	TOMA DE DECISIONES									
	ORIENTACION AL LOGRO									
ORGANIZACION	PLANIFICACION									
	ADAPTACION AL CAMBIO									
	NETWORKING									
RELACION CRITICA										
RELACION PRIORITARIA										

Tabla 121. Mapa de Competencias. Networking

El ítem 40 *Utilizo las redes sociales para establecer nuevos contactos profesionales*

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para generar nuevos contactos profesionales, su valoración positiva o negativa de la utilización de redes sociales.

En entornos cambiantes y tecnificados como el actual, el establecer, mantener y potenciar las redes sociales es necesario para alcanzar los objetivos de venta. Si no disponemos de potenciales contactos nuestra cartera de clientes se limita y con el paso del tiempo, la posibilidad incrementar los resultados comerciales se hace altamente imposible, incluso resultaría difícil el propio mantenimiento de los resultados actuales o de la propia cartera de clientes.

Muchos individuos, sobre todo los más reacios al cambio o más veteranos, que las redes sociales no son para ellos, que es algo nuevo y que no les aporta valor, esta concepción limitada de la visión social y de las tendencias de mercado, implica una baja competencia de Networking.

Según está redactado el ítem, “*Utilizo las redes sociales para...*” **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos altos 8 a 10** ya que, en estos puntos, indica que el individuo está de acuerdo con la afirmación y sabe que las redes sociales le ayudan a conseguir sus objetivos.

**Los resultados pre y post** indican que; el 37,5% de los sujetos se sitúa en los valores 8 a 10 en el pre, y el post son el 58% los sujetos que se posicionan en la puntuación 8 a 10 de la escala.

**La media** pre es de 6,50 y la media post es de 7,50 se aprecia variaciones de un punto en la dirección esperada y propuesta por los expertos tras la intervención de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 2,55 y la post es de 2,29 no hay variaciones a destacar.

**En cuanto a la mediana**, la mediana pre es de 7,00 y la mediana post es de 8,00, hay una variación de un punto porcentual en dirección esperada tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable género**, grupo de hombres, se observan variaciones moderadas en la dirección esperada, tras la aplicación de la Gimnástica. Media pre 7,33 y post de 8,00 y mediana pre de 7,00 y mediana post de 8,50. En cuanto el grupo de mujeres no hay variación siendo la media pre de 6,00 y la media post de 5,75, en cuanto a las medianas se mantienen constantes en 7,00.

A modo de conclusión, apreciamos una variación moderada en la dirección esperada en el grupo de hombres y un mantenimiento de las puntuaciones en el grupo de mujeres tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos que hay una variación en la dirección esperada tras aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 7,67 y la media post es de 7,63, y mejorando la mediana, siendo el pre de 7,00 y la post de 8,50. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, también varía en la dirección esperada, siendo la media pre de 5,80 y la media post de 7,40 y la mediana pre de 6,00 y la post de 7,50.

A modo de conclusión, **destacar el ligero avance de ambos grupos en la dirección esperada, más destacado en grupo con mayor experiencia** tras la aplicación de la Gimnástica

**La variable formación**, el grupo No Universitario presenta una mejora importante tras la aplicación de la Gimnástica, pasando de una media pre de 5,33 a una media post de 7,00 manteniendo constante la mediana en 7,00. El grupo de sujetos con formación Universitaria, se mantiene constante, aunque con una ligera variación negativa, es decir, contraria a la variación esperada, tras la aplicación de la Gimnástica. La media pre de 7,20 y en la post de 7,56 y la mediana pre de 9,00 pasa a una mediana post de 8,00.

A modo de conclusión, **destacar el avance y mejora del grupo Formación No Universitaria** tras la aplicación de la Gimnástica.

El ítem 41 *“Me da reparo establecer nuevos contactos o amistades”*

Expresa la capacidad o habilidad del individuo para establecer los nuevos contactos sociales. Está relacionado con la extroversión.

Una alta respuesta en el ítem implica que el individuo tiene interés, y no hay reparo o miedo, en establecer nuevos contactos sociales, presenta una tendencia a las relaciones sociales y la comunicación interpersonal. La característica principal es la sociabilidad. El continuo contacto con los demás, la interacción social, y la búsqueda de actividades en grupo.

Según está redactado el ítem, de forma inversa, *“me da reparo.... hacer nuevos...”* **Los expertos proponen que la puntuación adecuada debe situarse en los puntos bajos de 1 a 3** ya que, en estos puntos, indica

que el individuo está en contra de la afirmación, por lo que piensa que no tiene reparo, que no tiene miedo y que establece nuevos contactos sociales.

**Resultados pre y post** indican que; el 100% de los sujetos se sitúa entre el valor 1 a 3 de la escala en el pre, y el post son el 84,2% de los sujetos los que se posicionan en la puntuación 1 a 3 de la escala. Destacar que en la aplicación pre el 12,5% de los sujetos indica estar totalmente en desacuerdo, puntuación 1 y en la aplicación post pasa al 52,6% Se aprecia una mejoría tras la aplicación de la Gimnástica.

**Media** pre es de 2,50 y la media post es de 1,83 donde se aprecia una variación en la dirección esperada tras la aplicación de la Gimnástica.

La desviación típica pre es de 0,71 y la post es de 1,07 no hay variaciones significativas.

**En cuanto a la mediana**, la mediana hay una variación en la dirección esperada, siendo pre de 3,00 y post de 1,50.

**Variable género**, el grupo de hombres, presenta una variación importante en la dirección esperada y propuesta por los expertos, tras la aplicación de la Gimnástica en cuanto a la media pre 3,00 y post de 1,93. La mediana pre de 3,00 y la post de 1,50. En cuanto el grupo de mujeres, al igual que el de hombres la variación va en la dirección esperada y propuesta por los expertos, siendo la media pre de 2,20 y la media post de 1,50, la mediana pre de 2,00 y la post de 1,50.

A modo de conclusión, destacar las variaciones de las puntuaciones, en ambos grupos, en la dirección esperada y propuesta por los expertos tras la aplicación de la Gimnástica.

**Variable experiencia**, en cuanto al grupo de menos de 3 años, comprobamos variación en la dirección esperada tras aplicar la Gimnástica, ya que la media pre es de 3,00 y la media post es de 1,88, y la mediana pre de 3,00 y la post de 2,00. En cuanto al grupo de sujetos con más experiencia, indicar también varía en la dirección esperada, siendo la media pre de 2,20 y la media post de 1,80 y la mediana pre de 2,00 y la post de 1,00

A modo de conclusión, **ambos grupos varían positivamente en la dirección esperada** y propuesta por el panel de expertos tras la aplicación de la Gimnástica

**La variable formación**, el grupo No Universitario presenta una variación importante en la dirección esperada y propuesta por el panel de expertos tras la aplicación de la Gimnástica, siendo la media pre de 3,75 a una media post de 2,00 y una mediana pre de 3,00 a una mediana post de 2,00. El grupo de sujetos con formación Universitaria, también presenta una mejoría y varía en la dirección esperada tras la aplicación de la Gimnástica. La media pre de 2,40 y en la post de 1,81 y la mediana pre de 3,00 y post de 1,00.

A modo de conclusión, **hay variación significativa, positiva en la dirección esperada** y propuesta por los expertos tras la aplicación de la Gimnástica.

## 5.7 ESTADÍSTICOS

### PRE GIMNÁSTICA

Estadísticos descriptivos									
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
Sensibilidad interpersonal	8	2,00	6,50	3,8750	1,84681	,332	,752	-1,909	1,481
Energía	8	3,67	6,67	5,0833	,98802	,554	,752	-,267	1,481
Atención al cliente	8	5,00	9,50	7,7500	1,79284	-,595	,752	-1,356	1,481
Control emocional	8	3,00	8,50	5,9375	1,61328	-,225	,752	1,358	1,481
Tenacidad	8	3,50	9,00	6,5625	1,69953	-,288	,752	,759	1,481
Iniciativa	8	4,00	7,00	5,7083	1,14694	-,477	,752	-1,538	1,481
Escucha activa	8	3,50	7,00	5,6250	1,02644	-1,238	,752	2,574	1,481
Observación	8	1,50	7,00	4,0000	2,31455	,104	,752	-2,449	1,481
Visión de negocio	8	5,00	8,00	6,0625	,97970	1,289	,752	1,218	1,481
Argumentación e impacto	8	5,50	8,00	6,2500	,88641	1,231	,752	1,018	1,481
Persuasión	8	3,00	10,00	6,6667	2,60037	-,318	,752	-1,259	1,481
Negociación	8	5,33	9,67	7,7083	1,45228	-,472	,752	-,806	1,481
Resolución	8	5,00	8,50	6,1875	1,19336	1,341	,752	,886	1,481
Toma de decisiones	8	3,00	9,00	5,3750	2,04852	,505	,752	-,091	1,481
Orientación al logro	8	4,50	8,50	5,8125	1,22292	1,673	,752	3,687	1,481
Planificación y organización	8	4,00	6,33	4,7917	,88976	1,146	,752	-,165	1,481
Adaptación al cambio	8	3,00	7,50	5,3750	1,57548	-,279	,752	-,900	1,481
Networking	8	2,00	6,00	4,5000	1,33631	-1,137	,752	,516	1,481
N válido (por lista)	8								

Los datos de asimetría y curtosis, se ajustan a una distribución normal. Si la asimetría mostrase valores superiores a  $\pm 2$  y la curtosis, valore por encima de  $\pm 7$ , entonces los datos no seguirían una distribución normalizada.

## CORRELACIONES

### Meta Competencia Relación

	Sensibilidad interpersonal	Energía	Atención al cliente	Control emocional	Tenacidad	Iniciativa	Escucha activa	Observación	Visión de negocio	Argumentación e impacto	Persuasión	Negociación	Resolución	Toma de decisiones	Orientación al logro	Planificación y organización	Adaptación al cambio	Networking
Sensibilidad interpersonal	1																	
Energía	,111	1																
Atención al cliente	,348	,315	1															
Control emocional	,153	,541	,349	1														
Tenacidad	-,145	,620	,158	,101	1													
Iniciativa	,065	,669	,029	,046	,029	1												
Escucha activa	,631	,128	-,448	,268	-,448	-,818*	1											
Observación	,577	,352	-,818*	,013	-,376	-,376	,112	1										
Visión de negocio	-,564	,062	-,376	,358	,376	,376	,112	-,376	1									
Argumentación e impacto	,340	,062	-,376	,358	,376	,376	,112	-,376	,340	1								
Persuasión	-,491	-,760*	-,489	-,053	-,700	-,700	-,489	-,139	-,489	-,489	1							
Negociación	-,841**	-,136	-,139	-,011	-,382	-,708*	-,139	-,382	-,708*	-,708*	-,139	1						
Resolución	-,189	,611	-,382	-,044	-,636	-,038	-,611	-,044	-,636	-,038	-,139	-,382	1					
Toma de decisiones	-,071	,868	-,071	-,427	-,023	-,632	,868	-,427	-,023	-,632	-,071	-,328	-,071	1				
Orientación al logro	-,328	,427	-,023	-,632	-,023	-,632	-,427	-,023	-,632	-,023	-,071	-,328	-,071	-,328	1			
Planificación y organización	,739*	,632	-,023	-,632	-,023	-,632	-,427	-,023	-,632	-,023	-,071	-,328	-,071	-,328	-,739*	1		
Adaptación al cambio	,190	,265	-,632	-,023	-,632	-,023	-,632	-,427	-,023	-,632	-,071	-,328	-,071	-,328	-,739*	,190	1	
Networking	,446	,265	-,632	-,023	-,632	-,023	-,632	-,427	-,023	-,632	-,071	-,328	-,071	-,328	-,739*	,190	,446	1
Sig. (bilateral)																		
N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8



## Meta Competencia Autodominio

		Sensibilidad interpersonal	Energía	Atención al cliente	Control emocional	Tenacidad	Iniciativa	Escucha activa	Observación	Visión de negocio	Argumentación e impacto	Persuasión	Negociación	Resolución	Toma de decisiones	Orientación al logro	Planificación y organización	Adaptación al cambio	Networking
Control emocional	Correlación de Pearson	,133	,341	,348	1	,304	,349	-,361	-,008	,145	-,037	-,083	-,111	,100	,321	,410	,520	-,341	-,232
	Sig. (bilateral)	,718	,186	,158		,468	,197	,379	,928	,703	,930	,841	,794	,814	,437	,314	,188	,609	,510
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Tenacidad	Correlación de Pearson	-,143	,620	,158	,501	1	,719*	,056	-,073	,682	,899	-,242	,452	,856**	,618	,127	,199	-,370	,315
	Sig. (bilateral)	,732	,101	,708	,468		,044	,895	,804	,014	,034	,583	,261	,007	,100	,763	,637	,367	,448
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Iniciativa	Correlación de Pearson	,093	,669	,029	,349	,719*	1	,298	,152	,506	,527	-,493	,006	,776*	,317	-,285	,414	-,221	,637
	Sig. (bilateral)	,827	,070	,948	,397	,044		,473	,719	,201	,180	,212	,878	,024	,445	,528	,308	,199	,089
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

## Meta Competencia Percepción

		Sensibilidad interpersonal	Energía	Atención al cliente	Control emocional	Tenacidad	Iniciativa	Escucha activa	Observación	Visión de negocio	Argumentación e impacto	Persuasión	Negociación	Resolución	Toma de decisiones	Orientación al logro	Planificación y organización	Adaptación al cambio	Networking
Escucha activa	Correlación de Pearson	,631	,129	-,446	-,361	,056	,298	1	,511	,008	,314	-,371	-,403	,666	-,042	-,405	,502	,188	,625
	Sig. (bilateral)	,093	,761	,268	,379	,895	,473		,193	,818	,649	,139	,323	,177	,926	,319	,305	,656	,098
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Observación	Correlación de Pearson	,577	,552	-,818*	-,038	-,073	,152	,511	1	,488	-,139	-,910**	-,765*	,091	,475	-,380	,671	,617	,624
	Sig. (bilateral)	,135	,156	,013	,928	,804	,719	,193		,220	,742	,002	,027	,831	,235	,331	,069	,102	,099
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Visión de negocio	Correlación de Pearson	-,094	,806*	-,376	,161	,662	,506	,098	,488	1	,267	-,589	,048	,599	-,990**	-,287	,399	,376	,409
	Sig. (bilateral)	,825	,016	,338	,763	,074	,201	,818	,220		,522	,125	,910	,116	,001	,491	,327	,359	,314
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

## Meta Competencia Influencia

		Sensibilidad interpersonal	Energía	Atención al cliente	Control emocional	Tenacidad	Iniciativa	Escucha activa	Observación	Visión de negocio	Argumentación e impacto	Persuasión	Negociación	Resolución	Toma de decisiones	Orientación al logro	Planificación y organización	Adaptación al cambio	Networking
Argumentación e impacto	Correlación de Pearson	,340	,082	,112	-,037	,899	,527	,314	-,139	,267	1	-,631	,176	,557	,118	-,214	,168	-,205	,482
	Sig. (bilateral)	,567	,848	,791	,930	,054	,180	,449	,742	,522		,942	,677	,151	,781	,611	,694	,627	,226
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Persuasión	Correlación de Pearson	-,491	-,760*	,700	-,085	-,242	-,465	-,571	-,910**	-,589	-,631	1	,567	-,422	-,545	,479	-,693	-,325	-,347*
	Sig. (bilateral)	,217	,029	,033	,841	,563	,312	,139	,002	,125	,042		,142	,298	,162	,230	,037	,431	,033
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Negociación	Correlación de Pearson	-,841**	-,136	,489	-,111	,452	,966	-,403	-,765*	,048	,176	-,567	1	,338	,034	,528	-,680	-,518	-,417
	Sig. (bilateral)	,009	,749	,219	,794	,281	,018	,322	,027	,910	,677	,142		,412	,936	,179	,063	,189	,304
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

## Meta Competencia Decisión

		Sensibilidad interpersonal	Energía	Atención al cliente	Control emocional	Tenacidad	Iniciativa	Escucha activa	Observación	Visión de negocio	Argumentación e impacto	Persuasión	Negociación	Resolución	Toma de decisiones	Orientación al logro	Planificación y organización	Adaptación al cambio	Networking
Resolución de problemas	Correlación de Pearson	-.389	.631	-.159	.100	<b>.356**</b>	<b>.776**</b>	.066	.091	.395	.337	-.422	.338	1	.493	-.144	.042	-.309	.182
	Sig. (bilateral)	.637	.008	.708	.814	<b>.007</b>	<b>.004</b>	.877	.831	.116	.151	.298	.412		.214	.734	.921	.457	.330
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	-.071	.829*	-.282	.321	.618	.317	-.042	.475	<b>.930**</b>	.118	-.543	.034	.493	1	-.011	.428	.249	.183
	Sig. (bilateral)	.868	.011	.409	.437	.102	.443	.920	.255	<b>.001</b>	.781	.162	.936	.214		.940	.290	.532	.669
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Orientación al logro	Correlación de Pearson	-.328	-.064	<b>.709**</b>	.410	.127	-.265	-.405	-.580	-.287	-.214	.479	.528	-.144	-.011	1	-.216	<b>-.718**</b>	<b>-.787**</b>
	Sig. (bilateral)	.427	.880	<b>.009</b>	.314	.763	.326	.339	.131	.491	.611	.230	.179	.734	.940		.607	<b>.042</b>	<b>.021</b>
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

## Meta Competencia Organización

		Sensibilidad interpersonal	Energía	Atención al cliente	Control emocional	Tenacidad	Iniciativa	Escucha activa	Observación	Visión de negocio	Argumentación e impacto	Persuasión	Negociación	Resolución	Toma de decisiones	Orientación al logro	Planificación y organización	Adaptación al cambio	Networking
Planificación y organización	Correlación de Pearson	.779*	.636	-.157	.520	.199	.414	-.502	.671	.399	.166	-.693	-.680	.042	.428	-.216	1	.234	.401
	Sig. (bilateral)	.023	.090	.711	.186	.637	.308	.205	.069	.327	.694	.037	.063	.921	.290	.607		.578	.325
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Adaptación al cambio	Correlación de Pearson	.190	.038	-.657	-.341	-.370	-.221	.188	.617	.378	-.205	-.325	-.518	-.309	.249	-.718*	.234	1	.271
	Sig. (bilateral)	.652	.928	.076	.409	.367	.599	.656	.103	.359	.827	.431	.189	.457	.552	.045	.578		.316
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Networking	Correlación de Pearson	.440	.397	-.656	-.232	.315	.637	.625	.624	.406	.482	<b>-.747**</b>	-.417	.582	.183	<b>-.787**</b>	.401	.271	1
	Sig. (bilateral)	.263	.330	.077	.580	.448	.189	.044	.090	.314	.226	<b>.013</b>	.304	.130	.665	<b>.021</b>	.325	.316	
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

## POST GIMNÁSTICA

15

Estadísticos descriptivos									
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
Sensibilidad interpersonal	19	1,00	7,50	3,5000	2,04124	,537	,524	-,901	1,014
Energía	19	2,67	6,33	4,4386	1,03072	-,117	,524	-,917	1,014
Atención al cliente	19	4,50	10,00	7,9474	1,58021	-,482	,524	-,293	1,014
Control emocional	19	2,00	9,00	5,7632	1,57558	-,260	,524	1,087	1,014
Tenacidad	19	2,00	8,00	4,8421	1,40488	,160	,524	,445	1,014
Iniciativa	19	2,33	8,67	5,1053	1,47428	,785	,524	1,138	1,014
Escucha activa	19	1,00	10,00	5,8684	2,31446	-,575	,524	,770	1,014
Observación	19	1,00	8,50	3,2632	1,67803	,245	,524	-,989	1,014
Visión de negocio	19	4,00	7,50	5,3947	1,08754	,736	,524	-,335	1,014
Argumentación e impacto	19	5,00	10,00	6,8158	1,28247	,481	,524	,495	1,014
Persuasión	19	4,00	9,33	6,8772	1,61479	,009	,524	-,1245	1,014
Negociación	19	5,00	10,00	7,7895	1,56024	-,288	,524	-,814	1,014
Resolución	19	3,00	9,00	5,3421	1,35455	,505	,524	2,108	1,014
Toma de decisiones	19	1,00	7,50	3,8947	1,88988	,196	,524	-,700	1,014
Orientación al logro	19	2,50	10,00	6,4211	1,82013	,281	,524	,746	1,014
Planificación y organización	19	1,00	8,67	4,2632	1,61619	,928	,524	2,786	1,014
Adaptación al cambio	19	2,00	10,00	4,8684	2,20380	,623	,524	,006	1,014
Networking	19	1,50	6,50	4,5263	1,32784	-,998	,524	,559	1,014
N válido (por lista)	19								

## CORRELACIONES

### Meta Competencia Relación

		Sensibil idad interper sonal	Ener gía	Aten ción al cliente	Contr ol emoci onal	Tenaci dad	Inicia tiva	Escu cha activ a	Observ ación	Visi ón de neg ocio	Argumen tación e impacto	Persu asión	Negoci ación	Resol ución	Toma de decisi ones	Orient ación al logro	Planific ación y organiz ación	Adapt ación al cambi o	Netwo rking
Sensibil ad interpers onal	Peaso n	1	,163	-,032	,104	-,281	,517	,509	-,251	,096	,186	-,337	-,289	-,246	,601	-,097	,008	,068	,104
	Sig. (bilateral)																		
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Energía	Peaso n	,163	1	,174	,113	-,442	,013	-,351	,422	-,196	-,813	,071	,030	,826	-,163	-,109	-,081	-,083	-,193
	Sig. (bilateral)																		
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Atención al cliente	Peaso n	-,082	,174	1	,235	-,135	-,089	,666	-,208	,554	,406	,513	,664	-,348	,245	,327	,194	-,050	,173
	Sig. (bilateral)																		
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

## Meta Competencia Autodominio

		Sensibilidad interpersonal	Energía	Atención al cliente	Control emocional	Tenacidad	Iniciativa	Escucha activa	Observación	Visión de negocio	Argumentación e impacto	Persuasión	Negociación	Resolución	Toma de decisiones	Orientación al logro	Planificación y organización	Adaptación al cambio	Networking
Control emocional	Pearson	,164	,113	,235	1	,166	,466	,199	,383	,633	,252	,041	,335	,333	,304	,303	,366	,011	,296
	Sig. (bilateral)	,673	,545	,334		,661	,044	,413	,207	,004	,296	,867	,161	,164	,206	,207	,130	,966	,375
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Tenacidad	Pearson	-,281	-,442	-,135	1	,026	,010	-,223	,343	-,063	,085	,010	,234	-,294	,375	,150	,011	-,050	
	Sig. (bilateral)	,244	,058	,561		,915	,968	,359	,158	,797	,730	,943	,334	,221	,114	,540	,965	,840	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Iniciativa	Pearson	,517	,013	-,088	,466	,026	1	,332	,377	,129	,270	-,334	-,019	-,070	,121	-,321	,128	-,252	,126
	Sig. (bilateral)	,023	,959	,717	,044	,915		,165	,111	,606	,263	,162	,930	,776	,623	,100	,603	,296	,607
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

## Meta Competencia Percepción

		Sensibilidad interpersonal	Energía	Atención al cliente	Control emocional	Tenacidad	Iniciativa	Escucha activa	Observación	Visión de negocio	Argumentación e impacto	Persuasión	Negociación	Resolución	Toma de decisiones	Orientación al logro	Planificación y organización	Adaptación al cambio	Networking
Escucha activa	Pearson	-,509	-,351	-,066	-,199	,010	-,332	1	-,441	,016	,244	-,074	-,031	,272	-,197	-,204	,233	,293	,206
	Sig. (bilateral)	,026	,141	,787	,413	,986	,165		,059	,947	,314	,764	,900	,260	,419	,463	,338	,404	,401
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Observación	Pearson	,251	,422	-,288	,303	-,223	,377	-,441	1	,205	-,112	-,435	-,024	-,195	,263	-,062	,069	,040	-,203
	Sig. (bilateral)	,299	,072	,232	,207	,359	,111	,059		,401	,649	,063	,924	,425	,276	,994	,780	,871	,405
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Visión de negocio	Pearson	-,006	-,196	,554	,633	,343	,129	,016	-,285	1	,423	,261	,301	,458	,104	,522	,238	-,012	,521
	Sig. (bilateral)	,980	,421	,014	,004	,150	,600	,947	,401		,071	,280	,210	,034	,452	,022	,327	,961	,022
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

## Meta Competencia Influencia

		Sensibil idad interper sonal	Ener gía	Aten ción al cliente	Contr ol emoci onal	Tenaci dad	Inicia tiva	Escu cha activa	Observ ación	Visi ón de negocio	Argumen tación e impacto	Persua sión	Negoci ación	Resolu ción	Toma de decisi ones	Orient ación al logro	Planific ación y organiz ación	Adapt ación al cambio	Netwo rking
Argumentación e impacto	Pearson	,196	,013	,406	,252	-,063	,270	,244	-,112	,423	1	-,105	,311	-,010	,261	,166	,105	,409	,549
	Sig. (bilateral)	,421	,959	,084	,298	,797	,263	,314	,649	,071		,668	,195	,969	,201	,497	,689	,032	,015
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Persuasión	Pearson	-,337	,071	,513	-,041	,085	-,334	-,074	-,435	,261	-,105	1	,508	,401	-,190	,274	-,090	-,158	-,090
	Sig. (bilateral)	,158	,772	,025	,867	,730	,162	,764	,063	,200	,668		,026	,009	,437	,257	,697	,517	,691
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Negociación	Pearson	-,269	,030	,004	,335	,018	-,019	-,031	-,024	,301	,311	,586	1	,228	,133	,312	,306	,075	-,002
	Sig. (bilateral)	,230	,904	,002	,161	,943	,938	,900	,924	,210	,195	,826		,349	,588	,194	,203	,762	,995
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

## Meta Competencia Decisión

		Sensibil idad interper sonal	Ener gía	Aten ción al cliente	Contr ol emoci onal	Tenaci dad	Inicia tiva	Escu cha activa	Observ ación	Visi ón de negocio	Argumen tación e impacto	Persua sión	Negoci ación	Resolu ción	Toma de decisi ones	Orient ación al logro	Planific ación y organiz ación	Adapta ción al cambio	Netwo rking
Resolución	Pearson	-,246	,028	,346	,333	,234	-,070	,272	-,195	,480	-,010	,401	,228	1	,004	-,017	,498	-,319	,296
	Sig. (bilateral)	,310	,916	,146	,164	,334	,776	,260	,425	,034	,969	,089	,349		,967	,946	,030	,183	,219
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Toma de decisiones	Pearson	,501	,163	,245	,304	-,294	,121	-,197	,263	,184	,261	-,190	,133	,004	1	,296	,070	,327	,140
	Sig. (bilateral)	,006	,505	,313	,206	,221	,623	,419	,276	,452	,201	,437	,568	,987		,218	,775	,172	,569
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Orientación al logro	Pearson	-,097	,109	,327	,303	,375	-,321	-,204	-,002	,522	,188	,274	,312	-,017	,298	1	-,002	,402	-,039
	Sig. (bilateral)	,692	,857	,172	,207	,114	,180	,403	,994	,022	,497	,257	,194	,946	,218		,994	,068	,873
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19



## Meta Competencia Organización

		Sensibilidad interpersonal	Energía	Atención al cliente	Control emocional	Tenacidad	Iniciativa	Escucha activa	Observación	Visión de negocio	Argumentación e impacto	Persuasión	Negociación	Resolución	Toma de decisiones	Orientación al logro	Planificación y organización	Adaptación al cambio	Networking
Planificación y organización	Pearson	,090	,681	,194	,380	,150	,128	,233	,069	,238	,105	-,096	,306	,496	,070	-,002	1	-,172	,109
	Sig. (bilateral)	1,000	,743	,426	,130	,540	,603	,338	,780	,327	,669	,697	,203	,630	,775	,994		,482	,658
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Adaptación al cambio	Pearson	,068	,683	-,050	,011	,011	-,252	,203	,040	,012	,409	-,158	,875	-,319	,327	,402	-,172	1	,120
	Sig. (bilateral)	,782	,735	,839	,966	,965	,298	,404	,871	,961	,062	,517	,762	,183	,172	,086	,482		,625
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Networking	Pearson	,184	,198	,173	,218	-,050	,126	,205	-,203	,521	,549	-,098	-,002	,296	,140	-,038	,109	,120	1
	Sig. (bilateral)	,450	,416	,479	,375	,840	,607	,401	,405	,022	,015	,691	,995	,219	,509	,873	,658	,625	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

Las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación se ha dado respuesta de forma satisfactoria, así se ha identificado el perfil competencial de cada uno de los participantes y la creación del cuestionario HABACO, que tiene dos fases, una primera aplicación en la que el cuestionario consta de 166 ítems. Con los datos obtenidos, se depura el cuestionario y la versión 2 de HABACO consta de 41 ítems. La segunda versión ha sido la utilizada para la investigación sobre la influencia de la Gimnástica del Talento en el desarrollo de las competencias. También, destacar que la primera versión del cuestionario HABACO, proporciona los indicadores cuantitativos de rendimiento para cada momento o fase de la interacción comercial. Estos indicadores cuantitativos de rendimiento no se aplican en la segunda versión del cuestionario HABACO al encontrar grandes discrepancias entre los expertos, ya que los indicadores dependen de cada sector de actividad, del tamaño de la organización y sobre todo de la propia estrategia de la organización.

Ello permitió la creación y diseño de un programa de entrenamiento en competencias, dentro del marco de la comunicación y relación en entornos sociolaborales y que este entrenamiento correlacione con indicadores de desempeño profesional; podemos afirmar que sí es posible. El Modelo de Gimnástica del Talento se materializa en un programa de intervención

competencial y el modelo de los 9 pasos nos proporciona la estructura secuencial de intervención con indicadores concretos para el rendimiento en cada una de las fases del modelo.

Así mismo, el trabajo realizado con el panel de expertos ha proporcionado el marco de necesidades actuales en las organizaciones sociolaborales y con este marco, diseñar el cuestionario HABACO. Igualmente se pudieron relacionar los resultados del desempeño profesional entre la aplicación pre y la aplicación post y si esa variabilidad puede ser explicada por la Gimnástica del Talento. Los datos obtenidos en la aplicación post proporcionan conclusiones estadísticas y descriptivas sobre la influencia de la Gimnástica del Talento en el desarrollo de las competencias.

Los ejercicios diseñados y su aplicación han puesto de manifiesto una mejora en la dirección esperada, los resultados avalan esta dirección. Destacar que algunos de los ítems, los resultados post han ido en la dirección contraria a la propuesta por los expertos, o resultados esperados.

De la misma forma, los resultados permiten concluir el diseño de la Gimnástica del Talento puede capacitar mejor a los profesionales de este sector y aportar respuestas a las demandas del mercado. El diseño de un programa de intervención y entrenamiento denominado Gimnástica del Talento y los datos obtenidos tras la aplicación del mismo proporcionan la credibilidad suficiente para afirmar positivamente su influencia en la capacitación profesional.

Es importante destacar que en la mayoría de los casos, los individuos con menos experiencia, tras la aplicación de la Gimnástica del Talento, se equiparan en sus respuestas a los individuos con más experiencia, reduciendo así el tiempo de aprendizaje o de desarrollo de las propias competencias por el efecto del paso del tiempo o experiencia, lo que constituye un excelente avance para poder aplicar en los modelos de Formación Dual o en modelos de Certificados de Profesionalidad para reducir el tiempo de aprendizaje.

¿Es transferible o no la Gimnástica del Talento a los modelos de Formación Dual, Formación Profesional o Certificados de Profesionalidad?

**podemos afirmar que sí es transferible**, es más deseable, ya que reduce los tiempos de aprendizaje. Los datos obtenidos en la investigación avalan una mejora significativa en el colectivo de individuos con menos experiencia, equiparándolos a los que tienen más experiencia tras la aplicación de la Gimnástica del Talento. Destacar que una propuesta o posible línea de investigación futura es la ampliación de la muestra a personas con menos experiencia, y sobre todo ampliar a los estudiantes de último curso en los programas de Formación Dual, en Formación Profesional y en Certificados de Profesionalidad relacionados con el ámbito comercial.



## **CAPITULO VI:**

## **CONCLUSIONES**

## 6.1. CONCLUSIONES GENERALES

Considerando los objetivos generales de la presente tesis doctoral se ha tratado de contribuir con el presente estudio al avance del conocimiento científico en el campo de las habilidades relacionales y comunicativas en entornos sociolaboral, a fin de dar respuesta a la **búsqueda y validación de un modelo de formación y desarrollo de competencias que mejore la cualificación profesional, la empleabilidad de las personas objeto de estudio.**

Sumándose a los innumerables trabajos que ya desde el año 1999 (Guerrero, 1999) abordados ofrecen los principales hallazgos sobre el papel que juegan las competencias profesionales como clave para la obtención de empleo estable y de calidad.

El desarrollo en competencias, en concreto el modelo propuesto de Gimnástica del Talento, tiene como fin prioritario formar a los profesionales o futuros profesionales, *competentes*, es decir, capaces de realizar tareas concretas y evaluables en determinados entornos sociolaborales.

La relación subyacente para el desarrollo de las competencias permite que el profesional sea el soporte de calidad en estos entornos globalizados. La nueva relación del profesional con los entornos sociolaborales exige tomar en cuenta los conceptos de *empleabilidad*, o responsabilidad profesional que implican a la atenta actividad de la formación continua y permanente.

Los estudios principales de la tesis doctoral aportan una doble perspectiva. Por un lado, la identificación de las competencias críticas para el éxito profesional, y por otro con el diseño del cuestionario de habilidades básicas comerciales (HABACO) validado para futuras intervenciones. Con ello se consigue un diseño integrado de un modelo formativo que se ha denominado el modelo de los nueve pasos con el que se incide directamente en el talento que exige el campo sociolaboral estudiado.

Con relación al análisis de las necesidades del mercado sociolaboral, se desprende que con estas líneas de actuación podemos mejorar en este ámbito sociolaboral, los núcleos de mayor importancia para el desarrollo óptimo de competencias en los profesionales que desempeñan esta labor.

En primer lugar, con el diseño combinado de Focus Group, Metodología Delphi nos ha permitido construir un escenario fortalecido con relación a los requerimientos competenciales actuales.

En segundo lugar, la identificación de las competencias críticas para el éxito en el objeto de investigación nos ha permitido construir un instrumento operativo para su utilización en el entorno objeto de entorno.

En tercer lugar, el diseño y validación del cuestionario HABACO permite disponer de un instrumento de medida para la identificación de las competencias como herramienta de desarrollo profesional. Su utilización nos permite contrastar las hipótesis propuestas.

En cuarto lugar, el estudio de investigación nos permite establecer modelo de acercamiento cuantitativo y cualitativo como forma de aproximación al objeto de estudio.

En quinto lugar, con los análisis realizados en el Modelo de los 9 pasos, permite focalizar las competencias clave y los indicadores de rendimiento teniendo como aporte un mapa competencial que recoge una visión holística que ayuda a potenciar y dinamizar nuevas actuaciones en este ámbito de estudio.

En sexto lugar y, por último, este proceso formativo construido con relación al talento en entornos sociolaborales aporta una personalización al entrenamiento y formación continuada ajustada a los requerimientos del entorno y del propio individuo.

## **6.2. CONCLUSIONES ESPECIFICAS.**

Tomando en cuenta los objetivos específicos que encuadran el objeto de estudio y con los datos obtenidos hay una reducción importante del tiempo de aprendizaje de las competencias en los sujetos que tienen menos experiencia en el sector, ya que hay mejorías en las puntuaciones post en la mayoría de las competencias estudiadas.

En primer lugar, se ha logrado la comprensión y descripción del estado actual en materia de formación competencial con el exhaustivo análisis de los modelos de formación continuada, certificación profesional y modelos actuales de entrenamiento en la materia, que convergen en la aplicación sistemática de ejercicios de entrenamiento con los que se configuran los componentes de innovación sobre otras investigaciones anteriores.

En segundo lugar, se ha alcanzado proponer y validar un modelo de identificación competencial que puede ser aplicado en entorno sociolaborales

En tercer lugar, se ha podido relacionar y contrastar cada una de las competencias, dieciocho en total, con un nuevo modelo de desempeño en el ámbito sociolaboral como recoge el modelo de los nueve pasos.

En cuarto lugar, se ha obtenido un acercamiento al desglose de las habilidades de comunicación y relación en conductas operativas y observables que ayuda a su medición de forma cuantitativa.

En quinto lugar, el trabajo realizado con el panel de expertos ha proporcionado el marco de necesidades actuales en el área objeto de estudio y el diseño de programa de entrenamiento escalonado descrito en Gimnástica del Talento.

En sexto lugar, los resultados obtenidos indican que la Gimnástica del Talento como modelo de formación y desarrollo ha aportado mejoras en el grupo post intervención, las diferencias de medias entre el grupo pre y el grupo post son claramente significativas en todas las competencias.

En séptimo lugar la Gimnástica del Talento puede capacitar mejor a los profesionales del sector y aportar respuestas a las demandas del mercado sociolaboral.

En octavo lugar y, por último, los resultados son concluyentes en cuanto a la posibilidad de transferencia a otros entornos como la formación dual o certificados de profesionalidad en los que se podría incidir para mejorar su formación y lograr la calidad de su rendimiento laboral.

## **CAPITULO VII:**

### **RECOMENDACIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

## 7.1. RECOMENDACIONES.

La evidencia empírica indica claramente, que la Gimnástica del Talento para el desarrollo de las competencias de comunicación y de relación, incrementa la eficacia en el desempeño laboral del sujeto y la eficiencia en cuanto al incremento de satisfacción, el ahorro de tiempos y de recursos, con todo lo que ello supone para las administraciones y organizaciones en general.

Un programa de intervención como Gimnástica del Talento, será eficiente, entre otras proyecciones, con las que se lograría potenciar las actuaciones y rentabilizar las inversiones de tiempo en las acciones formativas.

Por otro lado, en los planteamientos de formación continua, dados los entornos no formales que lo demanden, se puede considerar este programa de intervención adaptando sus sesiones formativas de manera flexible a las necesidades de los colectivos y contextos distintos.

Junto a estos aspectos, se puede aludir otro criterio relevante de eficiencia, que podemos denominar *la satisfacción por la intervención o el agrado por las propias dinámicas del entrenamiento*. Pues, es conocido por los profesionales de la educación, que el esfuerzo que se solicita a la persona, para que su participación en un programa de formación sea constante y motivada, exige que se tenga potenciado un alto grado de autocontrol, cuestión clave que este programa se trata y que a su vez redundará en el desarrollo personal y profesional del participante.

Todos estos criterios, están en la base del estudio y cada uno está potenciado por los resultados obtenidos. En este sentido consideramos que las ventajas de la formación, tomando en cuenta los procesos de intervención enfocados desde la Gimnástica del Talento, pueden optimizar los efectos de desarrollo profesional en los entornos propios de la investigación realizada y en las proyecciones de trabajo en la misma formación profesional.

## **7.2.LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y POSIBLES LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

Tomando en cuenta que uno de los objetivos de la investigación es la validación de un modelo de formación, Gimnástica del Talento, y su posible transferencia a otros entornos aprendizaje, merece la pena su análisis en profundidad, pues aun habiendo aproximado su potencial transferencia, y la potencial eficiencia en el proceso de aprendizaje, se requeriría de su contraste más exhaustivo dada la envergadura de su pretendida incidencia.

Por otro lado, queremos desatacar que otra limitación y potencial línea de investigación futura sería la que pudiera considerar la ampliación de la muestra a personas con menos experiencia, y sobre todo ampliar a los estudiantes de último curso en los programas de Formación Dual, en Formación Profesional y en Certificados de Profesionalidad relacionados con el ámbito comercial.

En este sentido, y como campo de estudio, es necesaria la realización de más investigaciones, con muestras más grandes y diseños experimentales que añadan complejidad, a fin de contrastar la propuesta de la Gimnástica del Talento en las áreas de actuación donde inciden la presente tesis. Pues los análisis nos indican futuros resultados prometedores, para impulsar la cualificación profesional en estos sectores

En resumen, los resultados encontrados en la investigación son lo suficientemente significativos para justificar más investigaciones y animar a los todos los colectivos implicados, Formación de Formadores, Gestores de Recursos Humanos y Representantes de las empresas en organizaciones formativas, a tomar en cuenta los procesos de formación continua respaldados en procedimientos de análisis de sus actuaciones e intervenciones ligados a las propuestas de Gimnástica del Talento para mejorar su eficiencia y eficacia.

La Gimnástica del Talento como modelo de desarrollo de competencias y mejora de la empleabilidad nos permite abordar con una mayor atención este nuevo enfoque en dos direcciones:



- La primera en los nuevos módulos profesionales de la Formación Profesional diseñadas en la LOMCE y que además se desarrolla en la Unión Europea como modelo de unificación de los sistemas de cualificación profesional, las titulaciones, denominación y contenidos curriculares de la formación para el empleo y permitir la libre circulación de trabajadores en su interior.
- La segunda en la Cartera de Competencias, a modo de currículum vitae personal que vaya indicando año a año la empleabilidad de cada trabajador

Por último, se proponen y recomiendan dentro del marco de esta investigación las posibles líneas de investigación siguientes:

Destacar como una posible línea de investigación futura la creación de perfiles ideales como marco comparativo, por sectores de actividad profesional, (finanzas y seguros, gran consumo, industria ligera y pesada,). También es conveniente ampliar la muestra en cuanto a género, educación y experiencia, con el fin de disponer de perfiles comparativos de mayor representatividad muestral.

Igualmente se puede considerar como posible línea de investigación futura el diseño de nuevos KPI's o indicadores que recojan el abanico de posibilidades de medición del rendimiento y su posterior aplicación a la Gimnástica del Talento.

Finalmente, considerar como posible línea de investigación futura la aplicación de esta transferencia a colectivos y personas de baja o nula experiencia formativa en este ámbito a fin de analizar el potencial transformador del proceso formativo y del apoyo cuestionario de habilidades.

## **CAPÍTULO VIII**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguiló A. (1996). *Carácter y valía personal. Mejora el carácter, una sabia inversión*. Ediciones Palabra S.A. Madrid. p. 89. Recuperado de <http://www.fluvium.org/textos/etica/eti807.htm> [Consultado 1 marzo 2017]
- Alasdair W. (2008). *From Comfort Zone to Performance Management. Understanding development and performance*. Recuperado de [https://www.academia.edu/460313/From\\_Comfort\\_Zone\\_to\\_Performance\\_Management?auto=download](https://www.academia.edu/460313/From_Comfort_Zone_to_Performance_Management?auto=download) [Consultado 1 marzo 2017]
- Alighiero Manacorda M. (1987). *Historia de la educación. De la antigüedad al 1500*. Madrid, España. Ed. Siglo XXI Editores.
- Aldao Zapiola C. (2009). *La negociación. Un enfoque transdisciplinario con referencias a la negociación laboral*. Ed. Montevideo OIT/Cinterfor. Recuperado de [http://wold.fder.edu.uy/contenido/rrll/contenido/biblioteca-digital/aldoa-zapiola\\_negociacion-colectiva-2.pdf](http://wold.fder.edu.uy/contenido/rrll/contenido/biblioteca-digital/aldoa-zapiola_negociacion-colectiva-2.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- Alles M. (2004). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires. Argentina. Ed. Granica.
- Alles M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires. Argentina. Ed Granica.
- Alles M., (2016). *Diccionario de competencias, la trilogía*. Buenos Aires. Argentina. Ed. Granica.
- Alonso del Rio P. (2010). *El silencio del hombre. Historias de luz y sabiduría*. Madrid. España. Ed. Dilema.
- Alonso Tapia J. (1986). *Evaluación de la motivación: atribución y expectativas. Psicodiagnóstico Tomo II*. Madrid. .Ed. UNED.
- Ansorena Cao. A., (1996). *Los 15 pasos de la selección de personal con éxito*. Barcelona. España. Editorial Paidós
- Aristóteles. (2004). *Retorica. Clásicos de Grecia y Roma*. Madrid. España. Ed. Alianza Editorial.

- Arturo B., y Eugeni García G., (2014) *Resolución De Problemas*. Facultat de Psicologia Departament de Personalitat, Avaluació i Tractament Psicològics. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/54764/1/Resoluci%C3%B3n%20problemas.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]
- Aznar G., (1974) *La creatividad en la empresa*. Barcelona. Editorial Oikos-Tau.
- Babister S., (2012). *Programación Neurolingüística PNL*. Barcelona. España. Ed. Amat.
- Bandura A. Walters R., (1990). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Madrid. España. Alianza Editorial.
- Balbie.R., (2014). *Construyendo el futuro. Método MEYEP de prospectiva estratégica*. Recuperado de [http://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Balbi2014\\_NvoMEYEP\\_COMPLETO\\_final.pdf](http://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Balbi2014_NvoMEYEP_COMPLETO_final.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- Bermudez L. y Gonzalez L., (2011). *La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones*. Quorum Académico. Vol. 8 Enero Junio 2011. pp. 95-110 Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3998947.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]
- Bernstein B., (1993). *La Estructura Del Discurso Pedagógico*. Madrid. España. Ed. Morata.
- Bernstein B., (1998). *Pedagogía, control simbólico e identidad. Teoría, investigación y crítica*. Madrid. España. Ed. Morata.
- Bisquerra Alzina R., (2005) *La educación emocional en la formación del profesorado*. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado nº19 pp. 95-114
- Bono De, Edward., (1988). *Seis sombreros para pensar*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Granica.
- Bjorkman I., (2010). *La gestión global del talento: retos y soluciones*. Universia Bussines Review. 2010 ISBN 1698-5117. Recuperado de

<https://ubr.universia.net/article/download/749/875> [Consultado 1 marzo 2017]

- Braslavsky C., UNESCO. Recuperado de <http://www.ibe.unesco.org/es/temas/enfoque-por-competencias> [Consultado 10 septiembre 2014]
- Bunk, G.P., (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional de la RFA*, Formacion Profesional Revista Europea, 1/1994 pp. 8-14
- Busquets P. Juandó J. Geli A.M., Y Trebal M., (1995). *Aprender a observar*. [Versión electrónica]. Revista Alambique 5. Recuperado de <http://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/7803/aprender-observar.pdf?sequence=1> [Consultado 1 marzo 2017]
- Buzan, T., (1996) *El libro de los Mapas Mentales*. Barcelona. España. Ediciones Urano.
- Calero A., (2011). *Cinco técnicas Jedi de persuasión infalibles*. Recuperado de <http://www.uncafelitoalasonce.com/tecnicas-persuasion-infalibles/> [Consultado 1 marzo 2017]
- Cámara, D. y Sanz, M., (2001): *Dirección de ventas: Vender y fidelizar en el nuevo milenio*. Madrid. España. Ed. Prentice-Hall,
- Carmody D. y Lewwis M., (2006). *La activación cerebral al escuchar los nombres de uno mismo y otros*. Brain Res 2006 Oct. pp. 153-158. Recuperado de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1647299/> [Consultado 1 marzo 2017]
- Cachutt Alvarado C. y Ortiz Zavala F., (2014). *Modelos de formación por competencias y su aplicabilidad en la integración trabajo y familia*. Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero-junio 2014 Vol..1. N° 21. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n21/art01.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]
- Cañadas Osinski. I. y Sánchez Bruno A., (1998). *Categorías de respuesta en escalas Tipo Likert*. Psicothema, 1998. Vol. 10, nº 3, pp.

623-631. ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG. Universidad de La Laguna. Recuperado de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=191> [Consultado 1 marzo 2017]

- Carrión López. S., (2001). *Curso de Practitioner en PNL*. Barcelona. España. Ediciones Obelisco.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M., y Michaels Iii, E.G., (1998). “*The War for Talent*”, The McKinsey Quarterly, No.3, pp. 44-57
- Chiavenato I., (2002). *Gestión del Talento Humano* Bogotá. Colombia. Ed. Mc Graw Hill.
- Clemente M., (1992). *Psicología Social. Métodos y Técnicas de Investigación*. Madrid. España. Ed. Eudema.
- Cockerell L., (2008). *Ponga magia en su empresa 10 estrategias de sentido común desarrolladas en Disney*. Barcelona. Ediciones Urano.
- Informe/Noticias LABORIS.NET., (2012). “*Comercial la profesión más demandada*”. Colegio Oficial de Agentes Comerciales de la Comunidad de Madrid. Recuperado de [http://www.laboris.net/static/ca\\_oportunidades\\_comercial.aspx](http://www.laboris.net/static/ca_oportunidades_comercial.aspx) [Consultado 1 marzo 2017]
- Colosi, Thomas y Arthur E. Berkely., (1981). *Negociación Colectiva: El Arte de conciliar conflictos*. Madrid. España. Ed. Limusa.
- CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, (2004). *Proyecto de Conclusiones del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros reunidos en el seno del Consejo sobre los Principios europeos comunes para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal*. Recuperado de [https://www.educacion.gob.es/educa/incual/pdf/rec/validation2004\\_es.pdf](https://www.educacion.gob.es/educa/incual/pdf/rec/validation2004_es.pdf) [Consultado 10 septiembre 2014]
- Correa, Juan C y María C. Navarrete., (1997). *Técnicas y Métodos de Negociación*. México. Ed. Linka.

- Choliz M., *Psicología de la emoción. El proceso emocional*. Recuperado de <http://www.uv.es/choliz/Proceso%20emocional.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]
- Covey R. Stephen., (2011). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona. España. Ed. Paidós Iberica.
- Curso Gestión Eficaz Del Cliente., Recuperado de [http://www.asegur.com/curso\\_AT\\_CTE/cliente\\_objeciones.pdf](http://www.asegur.com/curso_AT_CTE/cliente_objeciones.pdf)  
[http://asegur.com/curso\\_AT\\_CTE/AT\\_CTE.html](http://asegur.com/curso_AT_CTE/AT_CTE.html). [Consultado 1 marzo 2017]
- Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe, (2002). *Cómo Otorgar Poder y Autoridad a Su Equipo de Trabajo*. México. Editorial Iberoamérica, Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13\\_2107.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2107.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- David Ulrich, (2009). “*El Compromiso en el Siglo XXI se Escribe con “C” de Conciliación*”. Revista Observatorio EFR. Fundación Masfamilia p. 6 Recuperado de [http://www.masfamilia.org/actividades/zona-de-descargas/doc\\_download/3-el-compromiso-del-siglo-xxi-se-escribe-con-c-de-conciliacion](http://www.masfamilia.org/actividades/zona-de-descargas/doc_download/3-el-compromiso-del-siglo-xxi-se-escribe-con-c-de-conciliacion) [Consultado 1 marzo 2017]
- DELOITTE., (2014). *Barómetro de Empresas 44. Valoración del primer semestre y previsiones para el segundo semestre de 2014*. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte\\_ES\\_44-Barometro-de-Empresas.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte_ES_44-Barometro-de-Empresas.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- DELOITTE., (2011). *Barómetro de Empresas 38 Valoración del primer semestre de 2011 y previsiones para el segundo semestre de 2011*. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte\\_ES\\_38-Barometro-de-Empresas.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte_ES_38-Barometro-de-Empresas.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]

- De Manuel Dasi F. y Martinez-Vilanova R., (2000). *Comunicación y negociación comercial*. Madrid. España. Ed. ESIC.
- Dent y Goldberg (1999). Piderit (2000). (Young, 2000). p. 232.  
Recuperado de [http://ac.els-cdn.com/S1138575811000132/1-s2.0-S1138575811000132-main.pdf?\\_tid=abbba52c-477e-11e6-b913-00000aacb361&acdnat=1468252185\\_236404f9a488e051565788a02b7b9608](http://ac.els-cdn.com/S1138575811000132/1-s2.0-S1138575811000132-main.pdf?_tid=abbba52c-477e-11e6-b913-00000aacb361&acdnat=1468252185_236404f9a488e051565788a02b7b9608) [Consultado 1 marzo 2017]
- Desaunay, Gerard., (1984). *Cómo tratar con los subordinados*. Bilbao. España. Ediciones Deusto.
- DESECO. (2003). *La Definición y Selección de Competencias Clave. Resumen Ejecutivo*. Recuperado de <http://deseco.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dscexecutivesummary.sp.pdf> [Consultado 10 septiembre 2014]
- Drucker Peter F., (1979) *La gerencia de empresas*. Barcelona. Editorial Edhasa. Recuperado de <http://faecc.recabeitia.com.ar/2012/dege-1/bibliografia/drucker,%20peter%20-%20la%20gerencia%20de%20empresas.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]
- Duncan Jack W., (1991). *Grandes ideas en la dirección de empresas*. Madrid España. Ediciones Diaz de Santos.
- Dweck, C. (2008). *Neuro educación en el bachillerato*. Rizoma Freiriano N° 20 2016.. Jesus C. Guillén. Instituto Paulo Freire de España. Recuperado de <http://www.rizoma-freireano.org/index.php/neuroeducacion-en-el-bachillerato-jesus-c-guillen> [Consultado 1 marzo 2017]
- D.H., (2004). *Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida*. Ed. FCE. México pp. 327-347
- Edmunds, H., (1999). *The focus group research handbook*. NTC/Contemporary. Chicago Publishing Group. EEUU.
- Eiser, J.R., (1999). *Psicología Social. Actitudes, Cognición y conducta social*. Madrid. España. Ed. Pirámide.



- Elizabeth Kübler-Ross, (1971). *On death and diving*. Recuperado de <http://www.ekrfoundation.org/> [Consultado 1 marzo 2017]
- ELOGOS-IESE Fundación. *El estado del arte de la Formación en España*. IX Edición del Panel de la Fundación ELOGOS. Recuperado de <http://www.elogos.es/comunicacion/Paginas/detalle-noticia.aspx?ID=estado-del-arte-de-la-formacion-IESE.aspx> [Consultado 1 marzo 2017]
- Escamilla M.A., (2012). *La formación en ventas dos enfoques distintos. Una visión estratégica y otra operativa. Tesis Doctoral*. Facultad de Economía. Universidad de Valencia.
- Escudero Muñoz. y Juan M., (2008). *Las competencias profesionales y la formación universitaria: posibilidades y riesgos*. Red U. Revista de Docencia Universitaria, número 1 Recuperado de [http://www.redu.um.es/Red\\_U/1/](http://www.redu.um.es/Red_U/1/) [Consultado 1 marzo 2017]
- Esteban M., (2000). *El arte de convencer y seducir*. Madrid. España. Ed. Hobby-Club.
- Evertson, C.M. Green J En Merlin C. Wittrock., (1989). *La investigación de la enseñanza, II. Métodos cualitativos y de observación*. Barcelona. Paidós Educador. Recuperado de <http://www.icshu.net/downloads/oU/METODOLOGIA%20CHIHUAHUA.pdf#page=172> [Consultado 1 marzo 2017]
- Estudio *La Revolución Digital Del Talento Conectado*. Recuperado de [https://www.slideshare.net/slideshow/embed\\_code/42021162](https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/42021162) [Consultado 1 marzo 2017]
- Federico R. León., (2014). *Sobre el pensamiento reflexivo, también llamado pensamiento crítico. Propósitos y Representaciones*. Ene-Jun 2014, Vol. 2, N° 1: pp. 161-214. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2014.v2n1.56> <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5475194.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]
- Fernández Losa N., (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Cuadernos de

gestión. Vol. 2. N°1 2002. Recuperado de

<http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

[Consultado 1 marzo 2017]

- Forés Miravalles A. Sánchez I Valero Ja. y Juana María Sancho Gil., (2014). *Salir de la zona de confort. Dilemas y desafíos en el EEES*. Universidad De Barcelona. Tendencias Pedagógicas N° 23 2014. Recuperado de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660088/2014\\_23\\_15.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660088/2014_23_15.pdf?sequence=1) [Consultado 1 marzo 2017]
- Furst B., (1952). *Cómo desarrollar la memoria: reglas prácticas para aumentar la retentiva y la concentración*. Barcelona. España. Ed. G. Gilli.
- García Chacón G., (2005). *Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores*. estud.gerenc. vol..21 no.96 Cali July/Sept. 2005. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232005000300003&script=sci\\_arttext&tlng=pt#nota36](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232005000300003&script=sci_arttext&tlng=pt#nota36) [Consultado 1 marzo 2017]
- Gallart M.A.y Jacinto C., (1995). *Competencias Laborales: Tema Clave En La Articulación Educación-Trabajo. Tomado del Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo*, CIID-CENEP, Año 6 N°2. Publicado en diciembre 1995 en Buenos Aires. Argentina.
- Giménez F., Lecciones sobre Platón. Recuperado de <http://www.filosofia.net/materiales/tem/platon.htm> [Consultado 1 marzo 2017]
- Giménez J.L., (2012). *Modelo de Formación Profesional Dual*. CCOO Recuperado de <http://slideflix.net/doc/310025/el-modelo-dual-de-la-fp-alemana> [Consultado 1 marzo 2017]
- Glaser W., (1999). *Teoría de la elección*. Barcelona. España. Ed. Paidós.
- Guerrero Serón A., (1999). *El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre la formación*

y el empleo. Revista Complutense de Educación. Vol. 10 nº 1 pp.135-360. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-YY9Nj5X-10J:https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/RCED9999120335A/17287+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es> [Consultado 1 marzo 2017]

- Godet M., (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y métodos*. Cuaderno 20. Prospektiker. Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. Parque Empresarial de Zuatzu- Donostia-San Sebastián. Recuperado de <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]
- Goleman. D., (2013). Focus. Barcelona. España. Editorial Kairos.
- González Lorenzo, M., Lameiras Fernández, M. y Varela Lovelle, M., (1990). *Escalamiento de magnitud en la satisfacción laboral I. Validez de la ley de potencia*. Revista de Psicología General y Aplicada, Vol.43. pp. 411-417. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2797676.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]
- Gracián B., (2006). *Oráculo manual y arte de prudencia*. Editorial del Cardo. Recuperado de [www.biblioteca.org.ar/libros/131939.pdf](http://www.biblioteca.org.ar/libros/131939.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- Grootings P., (1994). *Revista Europea de Formación Profesional* Número 1. 1994. Centro Europeo De Formacion Profesional (CEDEFOP)
- Grönross. C., (1994). *Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad*. Madrid. España. Ed. Diaz De Santos.
- Hastie, R., (2001). *Problems for Judgement and Decision Making*. Annual Review of Psychology. 52, pp. 653-83. Recuperado de [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=622](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=622) [Consultado 1 marzo 2017]

- Hayes, Sc, Strosahl, K., y Wilson, Kg, (1999). *Terapia de Aceptación y Compromiso: Un enfoque experiencial para el cambio de comportamiento*. Nueva York. EEUU. Ed. Guilford Press.
- Hernández Aguilar Mislany., (2006). *Qué Es Negociación, Tipos, Etapas Y Técnicas Efectivas*. Recuperado de [Http://Www.Gestiopolis.Com/Que-Es-Negociacion-Tipos-Etapas-Y-Tecnicas-Efectivas/](http://Www.Gestiopolis.Com/Que-Es-Negociacion-Tipos-Etapas-Y-Tecnicas-Efectivas/) [Consultado 1 marzo 2017]
- Hernández, Fernández y Baptista., (2010). *Metodología de la Investigación*. Lima. Perú. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernando Gomez A. Aguaded Gomez. y Perez Rodriguez A., (2011). *Técnicas de comunicación creativas en el aula: escucha activa, el arte de la pregunta, la gestión de los silencios*. Educación y Futuro 24. pp.153-177. Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/6311> [Consultado 1 marzo 2017]
- INCUAL, (2002). Informe *Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional*. Dirección. Arbizu Echevarri F. Edita Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. Recuperado de [http://www.educacion.gob.es/educa/incual/pdf/2/Web\\_Folleto\\_castellano.pdf](http://www.educacion.gob.es/educa/incual/pdf/2/Web_Folleto_castellano.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- INCUAL (2002) Catálogo Nacional Cualificaciones. Instituto Nacional de Cualificaciones Profesionales, (2002). Recuperado de [http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice\\_catalogoWeb.html](http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice_catalogoWeb.html) [Consultado 1 marzo 2017]
- INCUAL, (2010). Boletín Informativo Observatorio Profesional nº 2. Editado Observatorio Profesional INCUAL. Rodriguez de la Cruz R. Recuperado de <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/boletin-informativo-observatorio-profesional-instituto-nacional-de-las-cualificaciones-n-2/formacion-profesional/14908> [Consultado 1 marzo 2017]

- INCUAL, (2011). *Datos y Tendencias de las Familias Profesionales*. Serie Observatorio Profesional. Recuperado de <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/d/15463/19/0> [Consultado 1 marzo 2017]
- Informe Global Entrepreneurship Monitor, GEM (2014) España. Recuperado de <http://www.gem-spain.com/el-emprendimiento-en-espana-se-estabiliza-aunque-pierde-calidad/> [Consultado 1 marzo 2017]
- Innes. E., (2013). Dailymail.Com.Uk. Recuperado de <http://www.dailymail.co.uk/health/article-2320637/People-talk-frequently-prone-depression-anxiety.html> [Consultado 1 marzo 2017]
- Jones, M., (1989). *Clinical Reasoning in Manipulative Therapy* Australian Journal of Physiotherapy. pp. 35-122. Recuperado de <https://fisioterapiajesusrubio.com/2015/01/22/entendiendo-nuestras-propias-complejidades-la-metacognicion-en-el-razonamiento-clinico/> [Consultado 1 marzo 2017]
- Jonnaert, P. Et Al, Perspectivas, UNESCO, (2007). Recuperado de <http://www.ibe.unesco.org/es/temas/enfoque-por-competencias> [Consultado 10 septiembre 2014]
- Kabat-Zinn J., (2009). *Mindfulness en la vida cotidiana: Cómo descubrir las claves de la atención plena/Donde quiera que vayas, ahí estás*, Barcelona. España. Ediciones Paidós Ibérica.
- Kegan R., (2004). *Las competencias que funcionan como epistemologías: como queremos que los adultos aprendan*. Ed. Rychen
- LCTM. Secretaría de Educación Capacitación y Adiestramiento de la CTM *La inteligencia emocional en las organizaciones sindicales* MRZ. Recuperado de [http://actrav-courses.itcilo.org/es/a2-70068/a2-70068-resources/material-didactico/ie-en-el-sindicato/at\\_download/file](http://actrav-courses.itcilo.org/es/a2-70068/a2-70068-resources/material-didactico/ie-en-el-sindicato/at_download/file) [Consultado 1 marzo 2017]
- Landeta, Jon., (1999) *El método Delphi. Una Técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona. España. Ed. Ariel.

- Lisbona A. Palací F.J. y Agulló E., (2008) *Escala de aspiraciones de control y responsabilidad: adaptación española y su relación con la iniciativa personal*. Psicothema, Vol. 20, nº 2, pp. 249-253. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/3456.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]
- Frese, M. y Fay, D., (2001). *Personal Initiative: An active performance concept for work in the 21st century*. En B.M. Staw y R. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.
- Llanes Montes A., (2007). *Estrategia educativa para el desarrollo de las habilidades profesionales desde las prácticas pre-profesionales en la especialidad contabilidad. Consideraciones teóricas acerca de las habilidades* p. 17. Recuperado de [http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55787.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55787.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- Levy Leboyer C., (2003). *Gestión De Las Competencias*. Barcelona. España. Ed. Gestión 2000.
- Lopez Cassa E., (2003). *Educación emocional. Programa para 3-6 años*. Barcelona. Praxis. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado 19 2005 pp.153-167
- López Meza Juana., (2011). *Técnicas de persuasión*. Ensayo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/tecnicas-persuasion-ensayo/> [Consultado 1 marzo 2017]
- Maestra De Segundo Ciclo N° 145 de Argentina. Recuperado de <http://club.ediba.com/esp/como-ayudarlos-a-desarrollar-la-habilidad-de-observar/> [Consultado 1 marzo 2017]
- Marín, R. y De La Torre, (1991) *Manual de la Creatividad*. Barcelona. España. Editorial Vicens Vives.
- Marina J.A., (2010). *La Educación del Talento*. Barcelona. España. Ed. Ariel.
- Michaels. E. Handfield Jones H. Axelrod B., (2003). *La guerra por el talento*. Madrid. España. Ed. Universitaria Ramón Areces.

- Miller R.B., Stephen H., Tuleja T., (1986). *La venta estratégica*. Barcelona. España. Ed. Plaza y Janes. Gestión e Innovación.
- Mischel, W. Ebbesen, Ebbe B. y Raskoff Zeiss, A., (1972). *Mecanismos cognitivos y atencionales en retraso de la gratificación*. Revista de Personalidad y Psicología Social 21 (2) pp. 204-218 doi: 10.1037 / h0032198. ISSN 0022-3514. PMID 5010404.
- Molina H., (2000). *Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño*. Estudios Gerenciales. Vol. 16 n°75. [Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232000000200002&scrypt=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232000000200002&scrypt=sci_arttext&tlng=en) [Consultado 1 marzo 2017]
- Monsalve, Tulio, (1988) *Estrategias y Técnicas de Negociación*. California. EEUU. Ed. Glad.
- Montecinos J.C., (2006). *Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio*. LIMITE. Revista de filosofía y psicología. Vol. 1. N° 14 pp. 195-214
- Mora Mérida J.A, y Martin Jorge M.L., (1983) *La concepción de la inteligencia en los planteamientos de Gardner y Sternberg como desarrollos teóricos precursores de la noción de inteligencia emocional*. Revista de Historia de la Psicología, vol. 28 num. 4 2007 pp. 67-92  
Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2514677.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]
- Morales Ayala J.C., (2009). *Ensayo de técnicas de persuasión*. Recuperado de *Monografías*. [www.alipso.com http://www.alipso.com/impresion/impresion.php?ruta=/monografias2/Ensayo\\_Tecnicas\\_de\\_Persuacion/index.php](http://www.alipso.com/impresion/impresion.php?ruta=/monografias2/Ensayo_Tecnicas_de_Persuacion/index.php) [Consultado 1 marzo 2017]
- Moreno Jimenez B. Galvez Herrer M. Rodriguez Carvajar R. Garrosa Hernandez E., (2009). *Emociones y salud en el trabajo análisis del constructo “trabajo emocional” y propuesta de evaluación*. Revista Latinoamericana de Psicología. Vol. 42 pp. 63-73
- Mortensen K.W., (2007). *El arte de influir en los demás. Dominando las 12 leyes de la persuasión*. Barcelona. España. Ed. Gestión 2000

- Moya Otero J., (2008). *Las Competencias Básicas en el Diseño y Desarrollo del Currículo*. Revista Curriculum 21 Octubre 2008 pp. 57 a 78
- Moya Otero, Jose. y Luengo F., (2011). *Teoría y Práctica De Las Competencias Básicas*. Asociación Atlántida. 2011. Barcelona. España. Ed. Grao.
- Moya Oterio J, Tiana A. y Bolivar A., (2010). *Módulo 1 de Formación Proyecto COMBAS A.1. Las competencias básicas un nuevo perfil educativo para el siglo XXI*. Ministerio de Educación. Instituto de Formación del Profesorado Investigación e Innovación Educativa. Recuperado de [http://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/11701127/helvia/sitio/upload/07\\_Modulo\\_1.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/11701127/helvia/sitio/upload/07_Modulo_1.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- Munuera, J. L., Ruiz, S., y Román, S., (2002). *Efectos de la formación y de la intensidad competitiva sobre el rendimiento y la eficiencia de la fuerza de ventas: un estudio empírico a nivel europeo*, Revista europea de dirección y economía de la empresa, ISSN 1019-6838, Vol. 11, No 1, pp. 183-196. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=253621> [Consultado 1 marzo 2017]
- Nezu, A. M., (2004). *Problem Solving and Behavior Therapy Revisited*. *Behavior Therapy*, 35, 1-33. Recuperado de <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm> [Consultado 1 marzo 2017]
- Newell, A. y Simon, H.A., (1972). *Human problem solving*. Englewood Cliffs, New York. EEUU. Ed Prentice Hall. Recuperado de [http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen7/ART11\\_Vol7\\_N2.pdf](http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen7/ART11_Vol7_N2.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- Norberto Figuerola. (2013). *Persuasión e influencia*. Recuperado de <https://articulosbm.files.wordpress.com/2013/06/persuasion-e-influencia1.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]



- Nonaka, I. Takeuchi. H., (2002). *La organización creadora de conocimientos*. Revista Espacios Volumen 23. N°1. 2002.
- Observatorio Del Comercio, Secretaría De Estado De Comercio, *Informe sobre la Distribución Comercial en España Edición de 2010*. Recuperado de <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Paginas/La-distribucion-comercial-en-espa%C3%B1a.aspx> [Consultado 10 septiembre 2014]
- OCDE 2010, *Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio*. Instituto de Tecnologías Educativas. Recuperado de <http://www.ite.educacion.es/> [Consultado 10 septiembre 2014]
- Olivera Ryberg J.M. (2010) *Acerca del concepto de empatía. Su rol y evaluación en psicoterapia* n° 449. 2010. Tesis Universidad de Belgrano. Argentina. pp. 8. Recuperado de [http://www.ub.edu.ar/http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesinas/449\\_Olivera\\_Ryberg.pdf](http://www.ub.edu.ar/http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesinas/449_Olivera_Ryberg.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- Ortiz Crespo R., (2007) *Aprender a escuchar* Ed. Lulu.com Recuperado de [http://www.aprenderaescuchar.es/imagenes/AprenderaEscuchar\\_Preview.pdf](http://www.aprenderaescuchar.es/imagenes/AprenderaEscuchar_Preview.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- Osborn, A., (1993) *Imaginación Aplicada*. Creative Education Foundation Press. Buffalo. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2476208.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]
- Ovejero.A., (1975). *La teoría de la disonancia cognitiva*. Revista Psicotema 1993. Vol..5. pp. 201-206. Recuperado de <http://www.uniovi.es/reunido/index.php/PST/article/viewFile/7156/7020> [Consultado 1 marzo 2017]
- Pascual Ferris V. y Cuadrado Bonilla M., (2001). *Educación emocional*. Programa de actividades para educación secundaria obligatoria. Barcelona. España. Ed. Ciss praxis.

- Pelechano, V., (1991). *Familia, stress y enfermedad. Análisis y modificación de conducta*, 17 (55), pp.729-774. Recuperado de [http://www.uma.es/psicologia/docs/eudemon/analisis/estres\\_afrontamiento\\_y\\_adaptacion.pdf](http://www.uma.es/psicologia/docs/eudemon/analisis/estres_afrontamiento_y_adaptacion.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- Petrella, R y Ruysen, O., (1987) *Por una perspectiva europea de las relaciones tecnología-empleo-trabajo en Castillo Menzdoza CA De la cualificación a la competencia: elementos para una reconstrucción epistemológica* Cuadernos de Relaciones Laborales nº4. Ed. Complutense, Madrid 1994.
- Plan Estratégico De Aprendizaje A Lo Largo De La Vida, (2014). Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/sistema-educativo/estudios-sistemas-educativos/espanol/especificos/estrategia-competencias-ocde/documentacion/Plan-estrategico-de-aprendizaje-a-lo-largo-de-la-vida.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]
- Posner, (2010). *Descubriendo el cerebro y la mente*. Revista de difusión de asociación educar neuropsicoeducación y neurociencias. La atención puede entrenarse y mejorarse Conferencia Dr. Michael Posner, 18 de Marzo 2010
- Quesada Martínez H., (2003). *Ser humano y trabajo*. Temas de Recursos Humanos. Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano. Recuperado de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/competencias\\_laborales\\_i.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/competencias_laborales_i.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- Ramírez Del Río, A., (1997): *Valoración de la formación, Cómo rentabilizar los costes de formación*, Madrid. España. Ed. Grider y Asociados,
- Razzo Consultores, (2011). *Diferencias entre ejecutivo de ventas y vendedor empírico*. Recuperado de

<https://razzoconsultores.wordpress.com/author/razzoconsultores/> [Consultado 1 marzo 2017]

- Renom, A., (2003). *Educación emocional. Programa para la educación primaria*. Barcelona. España. Ed. Praxis.
- Rodriguez Porras J.M. Chinchilla N., (2002). *Cómo pronunciar una conferencia*. IESE. Revista de Antiguos Alumnos. Diciembre 2002. Recuperado de <http://www.ee-iese.com/88/pdf/Porras.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]
- Rizo-Garcia M., (2004). *La comunicación como base de la interacción social. Aportaciones de la comunicología al estudio de la ciudad, la identidad y la inmigración*. Revista contemporánea nº3 2004.2 Recuperado de [http://www.contemporanea.uerj.br/pdf/ed\\_03/contemporanea\\_n03\\_06\\_garcia.pdf](http://www.contemporanea.uerj.br/pdf/ed_03/contemporanea_n03_06_garcia.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- Rogers C. Farson R., (1987). *La escucha activa*. Recuperado de <http://www.gordontraining.com/wp-content/uploads/Rogers%20Farson%20A-L%20Article.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]
- Sánchez B. A., (1982) *Diferimiento de la recompensa. Una revisión*. Universidad de Los Andes. Facultad de Medicina. Laboratorio de psicología. Mérida, Venezuela, Publicación 32. Recuperado de [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/37770/1/diferimiento\\_revision.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/37770/1/diferimiento_revision.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- Sanchez Medina, A.J. Melián González A. y Hormiga Pérez E., (2007). *El concepto de capital intelectual y sus dimensiones*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 13 Nº 2 pp. 97-111 ISSN 1135-2523. [Consultado 1 marzo 2017] <http://redaadem.org/articulos/iedee/v13/132097.pdf>
- Sánchez Migue P.A. Sánchez Oliva D. Et Al., (2011). *La teoría de las metas de logro y su incidencia sobre la persistencia en la práctica deportiva en edad escolar*. Universidad de Extremadura. Congreso: II

Congreso del Deporte en Edad Escolar. Valencia. Recuperado de [http://www.deporteescolarvalencia.com/uploads/editor/pedro\\_antonio\\_sanchez.pdf](http://www.deporteescolarvalencia.com/uploads/editor/pedro_antonio_sanchez.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]

- Sastre, Miguel. y Aguilar, Eva María., (2000). *Un Modelo de Competitividad Empresarial Basado en los Recursos Humanos*. Universidad Complutense de Madrid. Revista Economía Industrial, Número 332, año 2000, pp. 125-133
- Sesento Garcia L., (2008). *Modelo Sistémico basados en competencias para instituciones de nivel superior*. Centro de Investigación y desarrollo del Estado de Michoacan. Subdirección estudios de Postgrado. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/ficha.htm> [Consultado 1 marzo 2017]
- Servan, J.L., (1993). *Cómo dominar el tiempo*. Buenos Aires. Argentina. Emecé Editores.
- Teijeiro Alvarez. M.M. Garcia Alvarez M.T. y Mariz Perez R., (2010). *La gestión del capital humano en el marco de la teoría del Capital intelectual. Una Guía De Indicadores*. Departamento Análisis Económico y ADE Universidad A Coruña. Recuperado de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/378/Mar%C3%ADa%20de%20las%20Mercedes%20Teijeiro%20%C3%81lvarez.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]
- Thompson J.W., (1986). *La venta. Análisis científico práctico*. Barcelona. España. Colección ESADE.
- Ursúa N., (1993). *Cerebro y Conocimiento: un enfoque evolucionista*. Barcelona. España. Editorial Anthropos.
- Ury W. Fisher R., (2011). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona. España. Ed. Gestión 2000.
- Vergara J.C. Fontalvo T.Maza F., (2010). *La planeación por escenarios*. Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. Prospect. Vol. 8, No. 2, Julio-Diciembre de 2010, pp. 21-29.

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3634575.pdf>  
[Consultado 1 marzo 2017]

- Villa, A.; Poblete, M., (2007). *Aprendizaje basado en competencias: una propuesta para la evaluación de competencias genéricas*. Bilbao. España. Editorial Deusto.
- Villa Sanchez A., (2007). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Recuperado de [http://www.academia.edu/5725971/Aprendizaje\\_basado\\_en\\_competencias. Una\\_propuesta\\_para\\_la\\_evaluacion\\_de\\_las\\_competencias\\_genericas](http://www.academia.edu/5725971/Aprendizaje_basado_en_competencias. Una_propuesta_para_la_evaluacion_de_las_competencias_genericas)  
[Consultado 1 marzo 2017]
- Villa Marín L.A., (2014) *Superación Personal: Tesoro de la sabiduría*. p. 147 Ediciones Luis Alberto Villamarín Pulido. Versión pdf.  
[Consultado 1 marzo 2017] Recuperado de [https://books.google.es/books?id=LxhQDAAAQBAJ&pg=PA147&lpg=PA147&dq=%22+El+%C3%BAnico+l%C3%ADmite+a+tu+impacto+e+s+tu+imaginaci%C3%B3n+y+compromiso%E2%80%9D+Tony+Robbins&source=bl&ots=gseWMY0nv7&sig=-BMDgZY\\_DO4PC-J6TH6IKRsoeNk&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiKwauK8uHRAhWEUHQKHeduBhEQ6AEINjAI#v=onepage&q=%22%20El%20%C3%BAnico%20%C3%ADmite%20a%20tu%20impacto%20es%20tu%20imaginaci%C3%B3n%20y%20compromiso%E2%80%9D%20Tony%20Robbins&f=false](https://books.google.es/books?id=LxhQDAAAQBAJ&pg=PA147&lpg=PA147&dq=%22+El+%C3%BAnico+l%C3%ADmite+a+tu+impacto+e+s+tu+imaginaci%C3%B3n+y+compromiso%E2%80%9D+Tony+Robbins&source=bl&ots=gseWMY0nv7&sig=-BMDgZY_DO4PC-J6TH6IKRsoeNk&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiKwauK8uHRAhWEUHQKHeduBhEQ6AEINjAI#v=onepage&q=%22%20El%20%C3%BAnico%20%C3%ADmite%20a%20tu%20impacto%20es%20tu%20imaginaci%C3%B3n%20y%20compromiso%E2%80%9D%20Tony%20Robbins&f=false)
- Villalba, Julián, (1989) *¿Es posible gerenciar negociaciones?* Caracas. Venezuela. Ed. IESA.
- Villena Ambel M.J. Gallardo Serrano A., (2011). *La persuasión y el arte de la seducción a través de la biografía de Giacomo Casanova*. Psicología técnica. Recuperado de [http://www.psicologiadelaconciencia.com/docs/casanova/persuasion\\_y\\_arte\\_seducion.pdf](http://www.psicologiadelaconciencia.com/docs/casanova/persuasion_y_arte_seducion.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- Ward F.A., (2013). *La neurociencia del tema favorito de todos. ¿Por qué la gente pasa tanto tiempo hablando de ellos mismos?* Scientific

American. Recuperado de

<https://www.scientificamerican.com/article/the-neuroscience-of-everybody-favorite-topic-themselves/> [Consultado 1 marzo 2017]

- Watson, J.B., (1913). «Psychology as the behaviorist views it». *Psychological Review* 20 (20): pp. 158-177. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/h0074428> [Consultado 1 marzo 2017]
- Yates. J. Mit Sloan Communication Program, (2015). *Active Listening and Reflective Responses*. Recuperado de: [http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/55898/15-281Spring2004/NR/ronlyres/Sloan-School-of-Management/15-281Spring2004/369F673A-374C-42F8-8C42-F917567010C1/0/yates\\_listen.pdf](http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/55898/15-281Spring2004/NR/ronlyres/Sloan-School-of-Management/15-281Spring2004/369F673A-374C-42F8-8C42-F917567010C1/0/yates_listen.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]

#### URL

- Adecco, (2011) Estudio “Los Más Buscados de 2011” [http://www.adecco.es/\\_data/Estudios/pdf/610.pdf](http://www.adecco.es/_data/Estudios/pdf/610.pdf) [Consultado 1 marzo 2017]
- Algama Desarrollo Empresarial, (2005). Escuela de Formación e Innovación de la Región de Murcia. Recuperado en [http://efiapmurcia.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=05%20Impacto%20e%20influencia.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=94018&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c\\$m2809,18599,15012,15013](http://efiapmurcia.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=05%20Impacto%20e%20influencia.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=94018&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c$m2809,18599,15012,15013) [Consultado 1 marzo 2017]
- Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. Artículo. [http://ac.els-cdn.com/S1138575811000132/1-s2.0-S1138575811000132-main.pdf?\\_tid=abbba52c-477e-11e6-b913-00000aacb361&acdnat=1468252185\\_236404f9a488e051565788a02b7b9608](http://ac.els-cdn.com/S1138575811000132/1-s2.0-S1138575811000132-main.pdf?_tid=abbba52c-477e-11e6-b913-00000aacb361&acdnat=1468252185_236404f9a488e051565788a02b7b9608) [consultado 20 junio 2017]

- Barcelona activa. Desarrollo de competencias Orientación al logro. [http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/es/edit.do?codiIdioma=2&id=706721&id\\_activitat\\_mestre=706721](http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/es/edit.do?codiIdioma=2&id=706721&id_activitat_mestre=706721) [consultado 20 junio 2017]
- Biblioteca digital de la Universidad Autónoma de Nuevo León México <http://cd.dgb.uanl.mx/> [consultado 20 junio 2017]
- Blog Activaconocimiento. Progreso profesional en gestión y liderazgo <http://activaconocimiento.es/curva-de-cambio/> [consultado 20 junio 2017]
- Blog actua coaching, desarrollo personal y profesional. Artículo. Juego para desarrollar la capacidad de adaptación al cambio. <http://www.actuacoaching.com/2014/12/13/juego-para-desarrollar-la-capacidad-de-adaptacion-al-cambio/> [consultado 20 junio 2017]
- Blog Aplicaciones Educativas. Artículo Educar es seducir por lo valioso. <https://apli.info/2008/03/13/educar-es-seducir-por-lo-valioso/#more-323> [consultado 20 junio 2017]
- Blog Aplicaciones Educativas. Artículo Personalidad y capacidad de Resolución. <https://apli.info/2008/05/14/personalidad-capacidad-de-resolucion/> [consultado 20 junio 2017]
- Blog Apuntes de la Facultad. Artículo Teoría de Fayol, funciones y principios de administración. <http://www.apuntesfacultad.com/teoria-de-fayol-funciones-y-principios-de-administracion.html> [consultado 20 junio 2017]
- Blog Autocontrol Emocional. Técnicas de autocontrol y desarrollo de la inteligencia emocional. Francisco Astorga. [consultado 20 junio 2017] <http://autocontrolemocional.com/blog/>
- Blog Buenas Tareas. Artículo. Ejemplo de Negociación. Publicado 26/05/11 <http://www.buenastareas.com/ensayos/Ejemplo-De-Negociaci%C3%B3n/2250312.html> [consultado 20 junio 2017]
- Blog Buenas tareas. Artículo. Pensamiento y razonamiento. Publicado 20/07/2012 <http://www.buenastareas.com/ensayos/Pensamiento-y-Razonamiento/4817155.html> [consultado 20 junio 2017]
- Blog Ciencias Sociales del Liceo Bolivariano. Artículo La toma de decisiones. Garcia Higuera J.A. Publicado 12/04/2016 <https://cienciasocialeijas.wordpress.com/2016/04/12/toma-de-decisiones/> [consultado 20 junio 2017]
- Blog Cómo hacer para. Artículo Cómo priorizar tareas. [http://comohacerpara.com/priorizar-tareas\\_10157t.html](http://comohacerpara.com/priorizar-tareas_10157t.html) [consultado 20 junio 2017]

- Blog Competencias laborales y prevención de Riesgos Psicosociales. Artículo Toma de decisiones. [consultado 20 junio 2017] [http://www.competenciaslaborales.net/es/toma\\_de\\_decisiones.html](http://www.competenciaslaborales.net/es/toma_de_decisiones.html)
- Blog Corentt. Artículo Capacidad de trabajo. [consultado 20 junio 2017] <http://articulos.corentt.com/capacidad-de-trabajo/>
- Blog Corentt. Artículo Ser diligente. [consultado 20 junio 2017] <http://articulos.corentt.com/ser-diligente/>
- Blog Corentt. Artículo Tenacidad. [consultado 20 junio 2017] <http://articulos.corentt.com/tenacidad/>
- Blog Crear mi Empresa. Ideas de negocio y consejos para emprendedores. Autor. Antonio Kerfant. Cuanto del leñador y su hacha. Publicado 0/10/2012. <http://crearmiempresa.es/article-cuento-del-lenador-y-el-hacha-111002272.html> [consultado 20 junio 2017]
- Blog Crecimiento Positivo. Artículo Fortalezas personales. [consultado 20 junio 2017] <http://www.crecimientopositivo.es/portal/fortalezas-personales>
- Blog Cuentos cortos. El oso polar y el oso pardo. Autor, Eva Mº Rodriguez <http://www.cuentoscortos.com/cuentos-originales/el-oso-polar-y-el-oso-pardo> [consultado 20 junio 2017]
- Blog Cuentos para dormir. Autor Pedro Pablo Sacristán. <http://cuentosparadormir.com/infantiles/cuento/las-flechas-del-guerrero>
- Blog Cuentos para dormir. <https://cuentosparadormir.com/> [consultado 20 junio 2017]
- Blog Cuentos para imaginar. Autor Pedro Pablo Sacristán. <http://cuentosparaimaginar.blogspot.com.es/> [consultado 22 junio 2017]
- Blog de Ana Molina, Artículo. Cómo aprender a tomar decisiones. <http://www.anamolina.es/como-aprender-a-tomar-resoluciones/> [consultado 20 junio 2017]
- Blog de Carme Fernández Artículo Nuevas competencias. Visión estratégica de negocio. Publicado 1/04/2014 <http://carmeFernandez-coach.com/blog/vision-estrategica-negocio/> [consultado 20 junio 2017]
- Blog de Cesar Piqueras. Artículo Preguntas en coaching. Publicado 14/10/2014 <https://www.cesarpiqueras.com/preguntas-en-coaching/> [consultado 20 junio 2017]
- Blog de Debora Zuñiga Cuento. EL NIÑO. [consultado 20 junio 2017] <http://aprendotodosmisdias.blogspot.com.es/>



- Blog de Fernando de Cabo. Artículo La ira. 23/08/2016  
<http://fernandodecaboppt.blogspot.com.es/> [consultado 22 junio 2017]
- Blog de Gustavo Ezequiel Fuentes Artículo La sensibilidad en las relaciones Interpersonales. Publicado 12/09/2012  
<http://psicoorganizacionaltavo.blogspot.com.es/2012/09/la-sensibilidad-en-las-relaciones.html> [consultado 22 junio 2017]
- Blog de Herminia Goma. Coaching para directivos. Artículo 37 preguntas para gestionar el cambio. El trabajo de un aprendiz de coach teleológico. Publicado 27/01/2012  
<http://www.coachingparadirectivos.com/2012/01/el-trabajo-de-un-aprendiz-de-coach-dar-cera-pulir-cera/> [consultado 20 junio 2017]
- Blog de intercambio de información. <http://docplayer.es/> [consultado 22 junio 2017]
- Blog de Seth Godin. Artículo Cómo ejecutar una conferencia inútil.  
[http://sethgodin.typepad.com/seths\\_blog/2005/11/how\\_to\\_run\\_a\\_us.html](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2005/11/how_to_run_a_us.html) [consultado 23 junio 2017]
- Blog de Steve Pavlina. Desarrollo personal para personas inteligentes. <http://www.stevepavlina.com/> [consultado 23 junio 2017]
- Blog Declamatoria Autor Sebastián Lora. [www.declamatoria.com](http://www.declamatoria.com) [consultado 22 junio 2017]
- Blog Directivos de España. Autor: Redactor IDG. Publicación. 17/06/2012. <http://www.directivosdeespana.es/cuento-indu-de-la-vasija-agrietada-o-todos-tenemos-nuestras-propias-grietas/> [consultado 22 junio 2017]
- Blog Duplica tu memoria. Artículo: Técnicas para mejorar la atención. <http://duplicatumemoria.com/blog/tecnicas-para-mejorar-la-atencion.html> [consultado 22 junio 2017]
- Blog Eduardo Lopez sobre coaching y éxito personal. Artículo Actitud de éxito. Perseverancia, persistencia y tenacidad.  
<http://www.coachingexitopersonal.com/coaching-exito-personal-de-vida/actitud-de-exito-perseverancia-persistencia-y-tenacidad/> [consultado 20 junio 2017]
- Blog el arte de presentar. Artículo: Trucos para controlar los nervios al hablar en público. <http://www.elartedepresentar.com/blog/> [consultado 22 junio 2017]
- Blog EL buen habit. Pinceladas de desarrollo personal. Montse Vila. Artículo La persuasión y sus leyes. Publicado 10/05/2010

- <http://buenhabit.blogspot.com.es/2010/05/la-persuasion-y-sus-leyes.html> [consultado 20 junio 2017]
- Blog EL PAIS. Artículo 10 pasos para entrenar la tenacidad. Patricia Ramirez. <http://blogs.elpais.com/plena-mente/2016/06/10-pasos-para-entrenar-la-tenacidad.html> [consultado 20 junio 2017]
  - Blog EL PAIS. Artículo Las fases que vivimos ante un cambio. Pilar Jericó. <http://blogs.elpais.com/laboratorio-de-felicidad/2013/12/curva-del-cambio.html> [consultado 20 junio 2017]
  - Blog Escucha activa Artículo: Ejercicios de Escucha Activa. <http://www.escuchaactiva.com/ejercicios.htm> [consultado 22 junio 2017]
  - Blog éxito personal. Autor: Miguel Guzman. Artículo Qué es la disciplina personal. Publicado 27/01/2017 <http://www.exito-personal.com/disciplina/> [consultado 22 junio 2017]
  - Blog Forbes. Artículo La clave del éxito es la atención al cliente. Autor: Citlali Rubio Publicado 10/11/2014 <http://www.forbes.es/actualizacion/2496/la-clave-del-exito-es-la-atencion-al-cliente> [consultado 22 junio 2017]
  - Blog Foro de opinión y ayuda y tratamiento sobre la ludopatía. <http://www.futurosinjuego.org/> [consultado 22 junio 2017]
  - Blog Foro Jose Herrador. Artículo publicado por Luis Poveda <http://fororhhjoseherrador.blogspot.com.es/> [consultado 22 junio 2017]
  - Blog Gestión de ventas. Autor Javier Alex Patiño. Noticias. La gestión del vendedor evita la pérdida de clientes. Publicado 25/03/2013 <http://ventascom510.blogspot.com.es/p/noticias.html> [consultado 23 junio 2017]
  - Blog Gestipolis. Artículo: La orientación al logro como desafío para el éxito. Autor: Jose Manuel Vecino Pico. Publicado 25/11/2014. <http://www.gestipolis.com/la-orientacion-al-logro-como-desafio-para-el-exito-gerencial/> [consultado 22 junio 2017]
  - Blog Gestipolis. Artículo: Proceso administrativo. Planificación, organización, ejecución y control. Autor: Giovana de Jesus Espinosa. Publicado 30/07/2013 <http://www.gestipolis.com/proceso-administrativo-planificacion-organizacion-ejecucion-y-control/> [consultado 22 junio 2017]
  - Blog Habilidad Social. Autor Pau Navarro. <https://habilidadsocial.com> [consultado 22 junio 2017]. <https://habilidadsocial.com/escucha-activa/>

- Blog HJ Barraza Artículo Atención Plena, define tu propósito de vida en 3 horas. <https://medium.com/re-magazine/3-ejercicios-para-encontrar-tu-proposito-en-1-hora-92e954bcd9c0#.gnh4xd9jj> [consultado 22 junio 2017]
- Blog Hunters Americas. Artículo Qué es visión estratégica y por qué contratar ejecutivos con esta habilidad. <http://www.hlghunters.com/blog/92-vision-estrategica> [consultado 22 junio 2017]
- Blog Ibercreativity. Artículo: Creative Solving Problem. Autor: Jose Corujera. Publicado 01/11/2014. <https://ibcreativity.wordpress.com/2014/11/01/creativeproblemsolving/> [consultado 22 junio 2017]
- Blog Icarito. Artículo Comprender la información. Tesis y Argumentos <http://www.icarito.cl/2009/12/comprender-la-informacion-la-tesis-y-los-argumentos.shtml/> [consultado 22 junio 2017]
- Blog Ideas tranquilas. Artículo: Solución Creativa de Problemas. Autor German Castaño Vasquez. Publicado 10/09/2011 <http://ideastranquilas.blogspot.com.es/2011/09/solucion-creativa-de-problemas-creative.html> [consultado 22 junio 2017]
- Blog ILVEM Autor Horacio Krell. Artículo Tomar la Iniciativa. <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=366&t=TO-MAR-LA-INICIATIVA.htm> [consultado 22 junio 2017]
- Blog Indalo Codex. Artículo Cambio la pereza y la apatía por voluntad y dinamismo. Autor Xavero Muñoz. <http://indalocodex.com/cambio-la-pereza-y-la-apatia-por-voluntad-y-dinamismo/> [consultado 22 junio 2017]
- Blog INGENIA. Artículo La iniciativa como competencia profesional. Autor Reyes Ballesteros. Publicado 21/04/2015 <http://www.ingenia.es/es/blog/la-iniciativa-como-competencia-profesional> [consultado 22 junio 2017]
- Blog INNATIA vida sana y tradiciones. Artículo Tres Tips para tomar decisiones. [consultado 20 junio 2017] <http://crecimiento-personal.innatia.com/c-como-tomar-decisiones/a-para-tomar-decisiones.html>
- Blog la gran enciclopedia de la economía. Artículo: Las leyes de Parkinson. <http://www.economia48.com/spa/d/parkinson-leyes-de/parkinson-leyes-de.htm> [consultado 22 junio 2017]
- Blog La mariposa y el elefante. Artículo: Un cuento para reflexionar sobre la educación. Autor: Helen Buckey. Publicado 20/02/2012

- <http://lamariposayelefante.blogspot.com.es/2012/02/un-cuento-para-reflexionar-sobre-la.html> [consultado 22 junio 2017]
- Blog La técnica psicológica. Artículo Técnicas de resolución de problemas. <http://latecnicapsicologica.webnode.es/metodos-ytecnicas/entrenamiento-en-habilidades-sociales/entrenamiento-en-resolucion-de-problemas/> [consultado 22 junio 2017]
  - Blog Libros Maravillosos. Artículo Como Adquirir una super memoria. Autor Harry Lorayne Editorial Bruguera Capítulo 8. [consultado 22 junio 2017] <http://www.librosmaravillosos.com/comoadquirirunasupermemoria/capitulo08.html>
  - Blog Management Enterprise. Artículo La curva del cambio. Publicado 16/02/2013. <http://managemententerprises.blogspot.com.es/2013/02/la-curva-del-cambio.html> [consultado 22 junio 2017]
  - Blog Marketingstorming Artículo Ethos, Pathos y Logos Autor Alberto Terosl Publicado 10/05/2013 <https://marketingstorming.com/2013/05/10/ethos-pathos-logos/> [consultado 22 junio 2017]
  - Blog Observatorio Comunicación en cambio. Artículo Habilidades comunicativas. La escucha activa Autor. Araceli Castello. Publicado 10/11/2013 <http://comunicacionencambio.com/escucha-activa/> [consultado 20 junio 2017]
  - Blog Pensamientos.org Artículo Problemas. <http://www.pensamientos.org/pensamientosproblemas.htm> [consultado 22 junio 2017]
  - Blog psicoactiva mujer hoy. Artículo Entrenamiento en solución de problemas. [consultado 22 junio 2017] [http://www.psicoactiva.com/ebook/ebook\\_estres6.htm](http://www.psicoactiva.com/ebook/ebook_estres6.htm)
  - Blog Psicología motivacional Artículo El origen de la adaptación al cambio. <https://psicologiamotivacional.com/el-origen-de-la-adaptacion-al-cambio/> [consultado 22 junio 2017]
  - Blog Psicología on-line Artículo Habilidades de Comunicación Técnicas para una comunicación eficaz.. Autor Angel Antonio Marcuello Garcia. [http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion\\_eficaz.shtml](http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml) [consultado 22 junio 2017]
  - Blog Psicología on-line Artículo Técnica de control emocional. Autor Angel Antonio Marcuello Garcia. [http://www.psicologia-online.com/autoayuda/iemocional/control\\_emocional.shtml](http://www.psicologia-online.com/autoayuda/iemocional/control_emocional.shtml) [consultado 22 junio 2017]

- Blog Psicología on-line <http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-del-establecimiento-de-metas.html> [consultado 22 junio 2017]
- Blog Psicología on-line <http://www.psicologia-online.com/pir/toma-de-decisiones.html> [consultado 22 junio 2017]
- Blog Psicología y mente. Artículo La autoeficacia de Albert Bandura. Autor. Jonathan Garcia-Allen <https://psicologiaymente.net/social/autoeficacia-albert-bandura> [consultado 22 junio 2017]
- Blog PYMEX. Frase célebre <https://pymex.pe/liderazgo/frases/el-secreto-del-exito-en-los-negocios-esta-en-detectar-hacia-donde-va-el-mundo-y-llegar-ahi-primero-bill-gates> [consultado 22 junio 2017]
- Blog Recursos de autoayuda. Artículo 6 ejercicios de Mindfulness o atención Plena. Autor. Daniel. Publicado 1/05/2016 <http://www.recursosdeautoayuda.com/ejercicios-de-mindfulness-o-atencion/> [consultado 22 junio 2017]
- Blog Respira vida. Artículo Qué es la atención consciente o mindfulness. <http://www.respiravida.net/que-es-la-atencion-consciente-o-mindfulness> [consultado 22 junio 2017]
- Blog Rumbo interior. Artículo: Las decisiones. E cuento de Tara. Autor: Francesc Bonada. Publicado 22/05/2012 <http://rumbointerior.com/blog/las-decisiones-el-cuento-de-tara/> [consultado 23 junio 2017]
- Blog significados de <https://www.significados.com/negociacion/> [consultado 23 junio 2017]
- Blog Taller de Competencias didácticas. Artículo Orientación al logro. Autor: Rosy Soni Publicado 13/03/2013 <http://tallerdecompetenciasdidacticas.blogspot.com.es/2013/03/orientacion-al-logro.html> [consultado 23 junio 2017]
- Blog Taringa Artículo Motívate y emprende con este post. Autor WilgerDel <http://www.taringa.net/post/info/18805514/Motivate-y-emprende-con-este-post.html> [consultado 23 junio 2017]
- Blog Tu cuento mi vida. Artículo Las flechas del Guerrero. Autor Ana. Publicado 07/09/2014 <http://tucuentomivida.blogspot.com.es/> [consultado 23 junio 2017]
- Cuento: Jorge Bucay, Déjame que te cuente. De un cuento sefardí de Leo Rothen's Jewish Treasury. Esta entrada fue publicada en reflexiones por Esther Voces. <http://latierratenefiebre.com/la-palmera-datilera/> [consultado 23 junio 2017]

- Diccionario de Competencias [consultado 22 junio 2017]  
<https://labcalidad.files.wordpress.com/2011/03/diccionario-de-competencias.pdf>
- Enciclopedia virtual Artículo: Qué es la competencia emocional.  
Autor: Lucicleide De Souza *Competencias emocionales y resolución de conflictos en el aula*. [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lb/que\\_es\\_competencia\\_emocional.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lb/que_es_competencia_emocional.html)  
[consultado 22 junio 2017]
- FEVEC. *Ejemplos de preguntas para una selección basada en competencias*. Proyecto Central de Recursos Estratégicos.  
[http://www.fevec.com/recursos\\_fevec/A1A8.pdf](http://www.fevec.com/recursos_fevec/A1A8.pdf) [consultado 22 junio 2017]
- Frase de Albert Einstein <http://akifrases.com/frase/168512>  
[consultado 20 junio 2017]
- Frase de Platón <http://akifrases.com/frase/139169> [consultado 20 junio 2017]
- Grupo Motiva. 3 fáciles ejercicios para el autocontrol e inteligencia emocional. Heredia Costa Rica.  
<http://enriquecetupsicologia.com/articulos/3205/3-faciles-ejercicios-para-el-autocontrol-e-inteligencia-emocional/> [consultado 22 junio 2017]
- Grupo UNINPAHU. Autor: Sandra Yaneth Publicado 12/05/2015  
<http://desarrolloorganizacionalath.blogspot.com.es/2015/05/cambio.html> [consultado 22 junio 2017]  
  
<http://cuentosparadormir.com/infantiles/cuento/el-ladron-de-rubies>  
<http://cuentosparadormir.com/infantiles/cuento/la-isla-de-las-dos-caras> [consultado 22 junio 2017]  
  
<http://cuentosparadormir.com/infantiles/cuento/las-semillas>  
<http://cuentosparadormir.com/infantiles/cuento/mi-papa-esta-muy-ocupado>  
<http://cuentosparadormir.com/infantiles/cuento/mi-pequeno-mundo-se-ha-roto>
- <http://definicion.de/> [consultado 22 junio 2017]
- <http://dle.rae.es/> [consultado 22 junio 2017]
- <http://frases.astalaweb.com/> [consultado 22 junio 2017]
- <http://que-significa.com/significado.php?termino=resolucion>  
[consultado 22 junio 2017]

- [http://www.frasecelebre.net/temas/cualidades/observacion\\_2.html](http://www.frasecelebre.net/temas/cualidades/observacion_2.html) [consultado 22 junio 2017]
- <http://www.frasesde.org/frases-de-constancia.php> [consultado 22 junio 2017]
- <http://www.frasesypensamientos.com.ar/> [consultado 22 junio 2017]
- <http://www.frasesypensamientos.com.ar/frases-de-adaptarse.html> [consultado 22 junio 2017]
- <http://www.librosmaravillosos.com/> [consultado 22 junio 2017]
- <http://www.lifeder.com/frases-de-decisiones/> [consultado 22 junio 2017]
- <http://www.tu-voz.com/20-frases-celebres-de-la-atencion-al-cliente/> [consultado 23 junio 2017]
- <http://www.wordreference.com/definicion/adaptaci%C3%B3n> [consultado 23 junio 2017]
- <http://www.wordreference.com/sinonimos/> [consultado 23 junio 2017]
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Stanford\\_marshmallow\\_experiment#cite\\_note-Mischel1972-1](https://en.wikipedia.org/wiki/Stanford_marshmallow_experiment#cite_note-Mischel1972-1) [consultado 23 junio 2017]
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento\\_t%C3%A1cito](https://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento_t%C3%A1cito) [consultado 23 junio 2017]
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Escucha\\_activa](https://es.wikipedia.org/wiki/Escucha_activa) [consultado 23 junio 2017]
- <https://www.youtube.com/watch?v=CZ6i1uvAXZw> [consultado 23 junio 2017]
- Instituto de Formación e Innovación Comercial. Artículo Eres una persona resolutiva. Publicado 19/11/2014. <http://www.ific.es/blog/5-caracteristicas-de-una-persona-resolutiva/> [consultado 22 junio 2017]
- Repositorio UAM. Artículo *Salir de la zona de confort, dilemas y desafíos en el EEES*. Autor: Anna Flores, Joan Sanchez y Juana Maria Sancho. Revista *Tendencias Pedagógicas* nº23 2014 [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660088/2014\\_23\\_15.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660088/2014_23_15.pdf?sequence=1) [consultado 23 junio 2017]
- Revista Eroski Consumer Artículo El dominio de las emociones, clave en el trabajo y fuera de él. <http://revista.consumer.es/web/es/20070901/interiormente/71799.php> [consultado 22 junio 2017]

- Revista Investigación y Ciencia. Artículo Facultades mentales y envejecimiento. Autor: Marion Sonnenmoser Julio/agosto 2005 nº 13. <http://www.investigacionyciencia.es/revistas/mente-y-cerebro/numero/13/facultades-mentales-y-envejecimiento-4465> [consultado 22 junio 2017]
- Universidad de Cádiz. Documento: Guía para la Formación de Competencias Profesionales para alumnos de la Universidad de Cádiz. Autor: Reyes Velazquez Martínez [http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo\\_social/935835685\\_2452011105144.pdf](http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo_social/935835685_2452011105144.pdf) [consultado 23 junio 2017]
- Universidad de Cádiz. Plataforma para a formación, cualificación y certificación de las competencias profesionales. Definición de Iniciativa. [consultado 20 junio 2017] [http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=148:iniciativa&catid=55:competencias](http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=148:iniciativa&catid=55:competencias)
- Universidad ICESI Revista de Estudios Gerenciales. Artículo: Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. Autor Henry Molina Publicado 02/09/1999 [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/31/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/31/html) [consultado 22 junio 2017]
- Universidad Técnica Federico Santamaría. Diccionario de Competencias. <http://www.exalumnos.usm.cl/wp-content/uploads/2015/06/diccionario-de-competencias-laborales-utfsm.pdf> [consultado 22 junio 2017]
- UNIVEST. Villardón Lordes. *La autogestión del aprendizaje y la autonomía e iniciativa personal*. Junio 2011. Girona. <http://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/3759/260.pdf?sequence=1> [consultado 22 junio 2017]
- Web Ayuntamiento de Barcelona Barcelona Treball Diccionario de competencias Clave <http://w27.bcn.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp> [consultado 23 junio 2017]
- Web de Jesus A. Lacoste. Artículo Como generar confianza para vender más. Publicado 01/03/2012 <http://jesuslacoste.soydigital.es/como-generar-confianza-para-vender-mas> [consultado 22 junio 2017]
- Web de JMVillarmea. Artículo: 5 pasos para reforzar tu organización y mejorar tu concentración. Autor Jose Maria Villarmea. Publicado 27/05/2015 <http://jmvillarmea.com/si-realmente-te-preocupa-tu-productividad-y-gestion-personal-empieza-por-poner-en-marcha->



- [estos-5-pasos-para-reforzar-tu-organizacion-y-mejorar-tu-concentracion/](#) [consultado 22 junio 2017]
- Web de McCormick y asociados. Artículo Diccionario de Competencias. Publicado 06/10/2008 <https://mccormickyasociados.com/2008/10/06/diccionario-de-competencias-en-construccion/> [consultado 22 junio 2017]
  - Web de Miriam Rocha Díaz. Artículo Manual de Instrucciones para cumplir tus propósitos Publicado 02/01/2017. <https://miriamrochadiaz.wordpress.com/> [consultado 22 junio 2017]
  - Web de Ramon Chaux. Diccionario de Competencias Dinamismo y Energía <http://ramonchaux.wix.com/competencias#!dinamismo-energa/c1w9b> [consultado 22 junio 2017]
  - Web de Sandra Negreira. Artículo La orientación al logro. Publicado 07/11/2013 <http://www.sandranegreira.com/2013/11/la-orientacion-al-logro.html> [consultado 23 junio 2017]
  - Web Educar Chile. Documento: Competencia Adaptarse a las Nuevas situaciones. Área de Iniciativa y emprendimiento. Elaborado por Fundación Chile Programa de Competencias Laborales. [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0029/File/Objetos\\_Didacticos/TPEmpleabilidad/modulo4/ACTIVIDADES/ACTIVIDAD1\\_PERO\\_SI\\_ASI\\_LO\\_HEMOS\\_HECHO\\_SIEMPRE.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0029/File/Objetos_Didacticos/TPEmpleabilidad/modulo4/ACTIVIDADES/ACTIVIDAD1_PERO_SI_ASI_LO_HEMOS_HECHO_SIEMPRE.pdf) [consultado 23 junio 2017]
  - Web El Economista.es Frases célebres sobre negociación. <http://listas.eleconomista.es/economia/2624-frases-celebres-sobre-negociacion> [consultado 22 junio 2017]
  - Web EL MUNDO.es El Ingenioso Hidalgo de Don Quijote de la Mancha. Miguel de Cervantes. <http://www.elmundo.es/quijote/capitulo.html?cual=5> [consultado 22 junio 2017]
  - Web Monografías.com Artículo Planificación y organización. Educación administrativa. Autor Jorge Marconi <http://www.monografias.com/trabajos94/planificacion-y-organizacion/planificacion-y-organizacion.shtml> [consultado 22 junio 2017]
  - Web Oficina Internacional de Educación. Enfoque por competencias. <http://www.ibe.unesco.org/es/comunidades/comunidad-de-practica-cop/enfoque-por-competencias.html> [consultado 23 junio 2017]
  - Web UNED. Artículo Recursos nemotécnicos. Autor: Tomas Bravo Publicado 02/03/2013 [http://www2.uned.es/ca-bergara/ppropias/Ps\\_general\\_I/M\\_recursos.htm](http://www2.uned.es/ca-bergara/ppropias/Ps_general_I/M_recursos.htm) [consultado 23 junio 2017]

- Web Universidad de Cádiz. Documento: Habilidades para el aprendizaje. Adaptación al cambio nuevas situaciones [www.uca.es  
http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/Servicio\\_Atencion\\_Psico/628423735\\_2542013164322.pdf](http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/Servicio_Atencion_Psico/628423735_2542013164322.pdf) [consultado 23 junio 2017]
- Web Univirtual. Documento Orientación al logro. <http://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/0/791/791.pdf> [consultado 23 junio 2017]
- Web wikihow Artículo Cómo agudizar tus poderes de observación. <http://es.wikihow.com/agudizar-tus-poderes-de-observaci%C3%B3n> [consultado 23 junio 2017]

## **ANEXOS**

## **ANEXO I.**

### **CUESTIONARIO HABILIDADES BÁSICAS COMERCIALES**

#### **HABACO**

## **FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO HABILIDADES BASICAS COMERCIALES. PRIMERA APLICACIÓN**

Nombre: HABACO. Habilidades Básicas Comerciales. Ver. 1

Autor: Luis Poveda

Aplicación: Individual. Utilizando el sistema de Google Forms, Duración aprox. 25 minutos

Versión 1ª. Se compone de los siguientes ítems:

<b>COMPETENCIA</b>	<b>ÍTEMS</b>
AUTO-ORGANIZACIÓN	12 ítems, del 1 al 12
OBSERVACIÓN	9 ítems del 14 al 21
PERSUASIÓN	8 ítems del 22 al 29
ENERGÍA	8 ítems del 30 al 37
SENSIBILIDAD INTERPERSONAL	6 ítems del 38 al 43
INICIATIVA	9 ítems del 44 al 52
ARGUMENTACIÓN / IMPACTO	10 ítems, del 53 al 62
TENACIDAD	12 ítems del 63 al 74
RESOLUCIÓN	9 ítems del 75 al 83
ATENCION AL CLIENTE	9 ítems del 84 al 92
ESCUCHA ACTIVA	8 ítems del 93 al 100
CONTROL EMOCIONAL	11 ítems del 101 al 111
NEGOCIACIÓN	13 ítems del 112 al 123
TOMA DE DECISIONES	10 ítems del 124 al 133
VISIÓN DE NEGOCIO	9 times del 134 al 142
ADAPTACIÓN	8 ítems del 143 al 150
ORIENTACIÓN AL LOGRO	10 ítems del 151 al 160
NETWORKING	6 ítems del 161 al 166

## CUESTIONARIO HABACO PRIMERA APLICACION

Escala de medición es de 1 a 7 desde el totalmente en desacuerdo al totalmente de acuerdo.

1 2 3 4 5 6 7

totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ totalmente de acuerdo

COMPETENCIA	ÍTEM
AUTO ORGANIZACIÓN	1. Intento impedir que los asuntos que surgen en el día a día ocupen todo mi tiempo
	2. Cada día tengo una lista de cosas para hacer ordenadas según prioridades
	3. Intento no dejar para mañana lo que puedo terminar hoy
	4. A veces se me olvida cual es el objetivo principal de mi puesto/función
	5. Intento escribir en mi agenda cada tarea que tengo que realizar
	6. Suelo centrarme en lo urgente en vez de lo importante
	7. En la venta es mejor la improvisación que la organización
	8. Intento prever el tiempo que voy a invertir en cada tarea
	9. Suelo pararme a pensar y planificar antes de actuar
	10. Organizo bien mi tiempo
	11. Me concentro en todo aquello que es importante para alcanzar mis resultados
	12. Diferencio con facilidad lo esencial de lo accesorio

COMPETENCIA	ÍTEM
	13. No suelo prestar suficiente atención a los detalles

OBSERVACIÓN	14. Intento obtener información no sólo a través de preguntas, sino observando al interlocutor en su entorno
	15. Me distraigo con facilidad
	16. Intento fijarme en todos los detalles cuando estoy con otra persona
	17. Me considero una persona muy observadora
	18. Estoy permanentemente con "las antenas puestas"
	19. Suelo observar todos los gestos de mi interlocutor
	20. Focalizo mi atención sobre aquello que deseo conocer de mi interlocutor
	21. Me cuesta identificar datos relevantes y no expresados verbalmente por mi interlocutor
<b>COMPETENCIA</b>	<b>ÍTEM</b>
PERSUASIÓN	22. Mis expresiones transmiten confianza y fomentan que el interlocutor diga "sí" con facilidad
	23. Me resulta fácil hacer cambiar de opinión a mi interlocutor
	24. Controlo mi comunicación no verbal para aumentar el efecto positivo de mis palabras
	25. Capto y manejo la atención del interlocutor
	26. La gente escucha y sigue mis argumentos o consejos
	27. Los interlocutores ven en mí un profesional persuasivo
	28. Cuando doy una opinión los demás la tienen en consideración
	29. Soy capaz de convencer a un interlocutor que ha dicho "no" varias veces a otros colegas

<b>COMPETENCIA</b>	<b>ÍTEM</b>
	30. Lo que menos me gusta de la actividad es el alto número de entrevistas con resultado negativo

ENERGÍA	31. Me cuesta mucho enfrentarme a una nueva entrevista cuando las anteriores han sido negativas
	32. Me siento afectado emocionalmente cuando me dicen varias veces que no
	33. Soy capaz de hacer que los demás se ilusionen por mis planteamientos
	34. Considero que mis tareas son altamente aburridas y monótonas
	35. Cuando desarrollo mi actividad profesional transmito entusiasmo y energía en lo que hago
	36. Considero mi trabajo como un elemento clave para mi desarrollo personal
	37. Mi energía se multiplica cuando el interlocutor me dice que "no".
<b>COMPETENCIA</b>	<b>ÍTEM</b>
SENSIBILIDAD INTERPERSONAL	38. Me es fácil entender por qué el interlocutor siente y piensa lo que dice
	39. Intento utilizar las mismas expresiones que mi interlocutor
	40. Me es difícil hacer comentarios o gestos que generen empatía con el interlocutor
	41. Me es fácil comprender los sentimientos y emociones de los demás
	42. Creo que las emociones y sentimientos es mejor no incluirlas en la relación profesional
	43. Siempre me pongo en lugar de mi interlocutor

<b>COMPETENCIA</b>	<b>ÍTEM</b>
	44. Intento alcanzar el acuerdo desde el primer contacto



INICIATIVA	45. Es preferible dejar que el interlocutor tome la decisión de compra cuando el crea conveniente
	46. Nunca es demasiado pronto para decirle al interlocutor que formalice el acuerdo
	47. Me cuesta proponer el acuerdo cuando el interlocutor aún no se ha decidido
	48. Consigo los acuerdos antes que la mayoría de mis colegas
	49. El acuerdo o cierre lo impulso cuanto antes
	50. Al menor indicio de mi interlocutor le propongo el acuerdo
	51. En la entrevista me extiendo todo lo que puedo eso ayuda a lograr el acuerdo
	52. En cuanto expongo una ventaja de mi producto/servicio al interlocutor rápidamente propongo el acuerdo
<b>COMPETENCIA</b>	<b>ÍTEM</b>
ARGUMENTACIÓN / IMPACTO	53. Identifico muy bien que ventaja le resultará más interesante y atractiva al interlocutor
	54. Asocio perfectamente las necesidades de mi interlocutor con las ventajas de mi producto/servicio
	55. Me encuentro más cómodo comenzar la entrevista explicando mi producto/servicio que haciendo preguntas
	56. Prefiero utilizar las argumentaciones técnicas y no salirme del guion establecido
	57. Antes de argumentar mis productos/servicios identifico las necesidades de mi interlocutor
	58. Intento utilizar argumentos que son válidos para diferentes interlocutores
	59. Utilizo ejemplos para clarificar las ventajas de mi producto/servicio
	60. Mis argumentos son brillantes y oportunos

	61. Es difícil dar con lo que le interesa al interlocutor
	62. Mis argumentos son capaces de conectar con el interés y la necesidad de mi interlocutor

COMPETENCIA	ÍTEM
TENACIDAD	63. Demoro alguna visita o acción comercial, sobre todo con los interlocutores que me dijeron que "no" en el pasado
	64. Me preocupa que el interlocutor me considere un "pesado"
	65. Intento ser persistente y constante con cada interlocutor
	66. Continúo la entrevista comercial hasta el final, aunque haya recibido una primera negativa de mi interlocutor
	67. La tenacidad no es una de mis mayores virtudes
	68. Asumo que a mayor número de entrevistas más posibilidades de cierre, por eso realizo muchas más que mis compañeros
	69. Cuando mi interlocutor me plantea objeciones prefiero dejar el cierre o acuerdo para otra ocasión
	70. Insisto una y mil veces hasta conseguir lo que pretendo
	71. Me cuesta mucho volver a visitar a un interlocutor que anteriormente me dijo que "no"
	72. Asumo que la venta es más suerte que constancia
	73. No hay interlocutor difícil, todo es cuestión de persistencia y constancia hasta que se consigue el objetivo
	74. Cuando no he tenido éxito en la gestión me pregunto cuántas veces lo he intentado
COMPETENCIA	ÍTEM
	75. Antes de que el interlocutor manifieste su interés, yo introduzco afirmaciones como si ya estuviera el acuerdo

RESOLUCIÓN	76. Identifico claramente las oportunidades de cierre que me ofrece el interlocutor
	77. No sé si alcanzaré el acuerdo hasta el final de la entrevista
	78. En las entrevistas realizo, al menos, tres intentos para alcanzar el acuerdo
	79. Doy por hecho el acuerdo desde el principio de la entrevista
	80. Mi confianza hace que consiga el "si" del interlocutor
	81. Detecto con facilidad cuando ha llegado el momento del cierre o acuerdo
	82. Fomento en el cierre una cierta tensión para provocar el "si" en el interlocutor
	83. Utilizo recursos como noticias, datos, etc. con tal de provocar el "si" en el interlocutor

COMPETENCIA	ÍTEM
ATENCIÓN AL CLIENTE	84. Intento escuchar atentamente al interlocutor y familiarizarme con su situación
	85. Realizo encuestas o preguntas a los interlocutores sobre su opinión por los productos/servicios
	86. Más del 75% de mis clientes se encuentran satisfechos con el servicio que le presto
	87. Intento anticiparme a las necesidades de mis clientes
	88. Realizo acciones no solicitadas o servicios no solicitados por los clientes pero que entiendo que son positivos para ellos
	89. Registro y analizo las quejas que me proponen
	90. Intento medir el grado de fidelización que tienen mis clientes

	91. Se lo mucho que cuesta perder un cliente en euros
	92. Conozco el potencial en euros de mi cartera de clientes
COMPETENCIA	ÍTEM
ESCUCHA ACTIVA	93. Suelo adivinar anticipadamente lo que me va a decir mi interlocutor y preparo la respuesta antes de que termine
	94. Me es difícil recordar los detalles de la conversación con el cliente
	95. Atiendo al ordenador o teléfono mientras otras personas me hablan
	96. Suelo mirar a los ojos de mi interlocutor
	97. Intento animar a mi interlocutor para que siga hablando
	98. Me pongo nervioso si la conversación dura más de lo previsto
	99. Suelo tomar notas durante o después de la conversación de los temas tratados
	100. Intento terminar alguna frase del interlocutor sin esperar a que termine él

COMPETENCIA	ÍTEM
CONTROL EMOCIONAL	101. Cuando estoy triste o deprimido prefiero aislarme de los demás
	102. Suelo darle demasiadas vueltas a los temas cuando me siento estresado
	103. Controlo bien mis emociones
	104. Los demás piensan que soy una persona con alto control de las emociones
	105. Los demás piensan que soy una persona optimista
	106. Es muy difícil que me irrite o enfade

	107. Con frecuencia aparecen en mi mente las ideas de "y si..." lo que hace que actúe con mucha prudencia
	108. Soy una persona que salta a la primera de cambio
	109. Cuando tengo pensamientos negativos puedo controlarlos y no me afectan
	110. Cuando tengo ira o rabia intento controlarla, pero al final digo o hago cosas de las que al final me arrepiento
	111. Creo que mi estado emocional depende mucho de las personas que tengo alrededor
COMPETENCIA	ÍTEM
NEGOCIACIÓN	112. Considero que cuando voy a una negociación voy bien preparado; datos, información contraria, etc.
	113. En la negociación prefiero aceptar la oportunidad que se me ofrece de inmediato
	114. Me considero un negociador competitivo, quiero ganar
	115. Me siento muy cómodo negociando
	116. Me considero un negociador colaborativo
	117. Intento ceder algo de mi parte si ganamos todos
	118. Controlo bien todos los procesos en la negociación
	119. Soy capaz de negociar bien sobre precios
	120. Estudio cuidadosamente los límites en la negociación
	121. Suelo hacer concesiones, incluso antes de tiempo
	122. Defiendo mi posición, aunque me cueste alcanzar el acuerdo
	123. Soy un buen negociador

COMPETENCIA	ÍTEM
-------------	------

TOMA DE DECISIONES	124. Intento tomar las decisiones rápidamente, aunque después tenga que rectificar
	125. Suelo hacer juicios y análisis rápidos de las situaciones para decidir
	126. Frente a situaciones problemáticas prefiero consultar a otros que tomar la decisión por mi cuenta
	127. Antes de actuar analizo las posibles alternativas y consecuencias y después decido
	128. Suelo anticipar las posibles consecuencias de mis decisiones por lo que no suelo rectificar
	129. Prefiero ir dando solución a los problemas según se van presentando
	130. Ante situaciones problemáticas actúo con confianza asumiendo la responsabilidad
	131. Prefiero madurar la decisión que improvisar
	132. Prefiero dejar que el tiempo lo arregle todo
	133. Pienso que demoro demasiado la toma de decisiones
<b>COMPETENCIA</b>	<b>ÍTEM</b>
VISIÓN DE NEGOCIO	134. Intento estar al día sobre tendencias de mercado, competencia y clientes
	135. Intento conocer previamente las oportunidades y amenazas con las que me puedo encontrar
	136. No hace falta tener una visión precisa del negocio, conociendo bien mi área de trabajo se pueden alcanzar los resultados
	137. Conozco con profundidad el negocio en el que estoy
	138. Las tendencias de mercado no me afectan en mi trabajo diario

	139. Diseño escenarios alternativos antes de una visita
	140. Identifico las amenazas de la competencia con tiempo suficiente para reaccionar
	141. Identifico bien las oportunidades de negocio incluso fuera del trabajo
	142. Intento anticiparme a los posibles problemas que pueden surgir en el futuro

COMPETENCIA	ÍTEM
ADAPTACIÓN	143. Tengo un alto grado de adaptación a los cambios
	144. Prefiero entornos y escenarios estables que cambiantes
	145. Intento mantener mis planteamientos, aunque cambie la situación
	146. Ante situaciones nuevas o cambiantes prefiero consultar a otros antes de decidir
	147. No me importa cambiar mis planes previstos si cambian las circunstancias
	148. Cambio de actitud según cambian las circunstancias
	149. Analizo y acepto propuestas incluso cuando son contrarias a mis ideas originales
	150. Emprendo acciones concretas para rectificar cuando cambia la planificación prevista
COMPETENCIA	ÍTEM
ORIENTACIÓN AL LOGRO	151. Tengo claramente definidas mis metas profesionales
	152. Intento hacer aquellas cosas que me ayudan a lograr mis metas

	153. Tengo claro que mis metas corresponden a lo que es importante para mi
	154. Logro alcanzar lo que me propongo
	155. Frente a los obstáculos suelo desanimarme
	156. Voy cambiando mis metas según van cambiando las circunstancias
	157. Me encantan los retos y dificultades
	158. Suelo marcarme metas superiores muy retadoras para mi
	159. Trabajo hasta alcanzar las metas o retos propuestos
	160. Soy ambicioso en obtener resultados

COMPETENCIA	ÍTEM
NETWORKING	161. Amplio mi red de contactos constantemente
	162. Utilizo las redes sociales para establecer nuevos contactos profesionales
	163. Me siento muy cómodo en situaciones sociales
	164. Me da reparo establecer nuevos contactos o amistades
	165. Intento localizar toda la información disponible en redes sociales de mi interlocutor antes de la visita
	166. Soy introvertido



## VERSIÓN FINAL DE CUESTIONARIO HABACO.

El cuestionario se ha realizado con la herramienta de Google Forms, la cual permite el envío y recepción de datos on line. Describimos a continuación las pantallas que ve el sujeto en la cumplimentación del cuestionario HABACO.

### HABACO. Habilidades Básicas Comerciales

Estoy realizando una investigación sobre el perfil del vendedor, para ello estoy diseñando un cuestionario de evaluación de las competencias comerciales.

Te ruego respondas con la mayor sinceridad según se ajuste o no la pregunta a tu forma de ser, pensar o actuar. Te recuerdo que es para identificar si los ítem miden lo que queremos medir.

Muchas gracias por tu colaboración  
LUIS POVEDA

Pregunta sin título \*

☐ Hombre

☐ Mujer

Mi experiencia en ventas es: \*

☐ Menos de 1 año

☐ De 1 a 3 años

☐ De 3 a 5 años

☐ Mas de 5 años

Mi formación es: \*

☐ Formación básica

☐ Estudios medios / formación profesional

☐ Estudios Universitarios

...

1.- Cada día tengo una lista de cosas para hacer ordenadas según prioridades \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

2.- A veces se me olvida cual es el objetivo principal de mi puesto/función \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

3.- En la venta es mejor la improvisación que la organización \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

---

4.- Me distraigo con facilidad \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

5.- Me cuesta identificar datos relevantes y no expresados verbalmente por mi interlocutor, en las entrevistas de ventas \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

6.- Mis expresiones transmiten confianza y fomentan que el interlocutor diga "sí" con facilidad \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

7.- Me resulta fácil hacer cambiar de opinión a mi interlocutor \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

8.- Los interlocutores ven en mi un profesional persuasivo \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

9.- Me cuesta mucho enfrentarme a una nueva entrevista cuando las anteriores han sido negativas \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

10.- Me siento afectado emocionalmente cuando me dicen varias veces que no \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

11.- Mi energía se multiplica cuando el interlocutor me dice que "no". \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

12.- Me es difícil hacer comentarios o gestos que generen empatía con el interlocutor \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

13.- Creo que las emociones y sentimientos es mejor no incluirlas en la relación profesional

\*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

14.- Es preferible dejar que el interlocutor tome la decisión de compra cuando el crea conveniente

\*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

15.- El acuerdo o cierre lo impulso cuanto antes

\*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

16.- En la entrevista me extiendo todo lo que puedo eso ayuda a lograr el acuerdo

\*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

17.- Prefiero utilizar las argumentaciones técnicas y no salirme del guión establecido

\*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

18.- Antes de argumentar mis productos/servicios identifico las necesidades de mi interlocutor

\*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

...

19.- Cuando mi interlocutor me plantea objeciones prefiero dejar el cierre o acuerdo para otra ocasión \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

20.- Insisto una y mil veces hasta conseguir lo que pretendo \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

21.- No sé si alcanzaré el acuerdo hasta el final de la entrevista \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

22.- Doy por hecho el acuerdo desde el principio de la entrevista \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

23.- Realizo acciones no solicitadas o servicios no solicitados por los clientes pero que entiendo que son positivos para ellos \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

24.- Se lo mucho que cuesta perder un cliente en euros \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

25.- Suelo tomar notas durante o después de la conversación de los temas tratados \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

26.- Intento terminar alguna frase del interlocutor sin esperar a que termine él \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

27.- Es muy difícil que me irrite o enfade \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

28.- Creo que mi estado emocional depende mucho de las personas que tengo alrededor \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

29.- Soy capaz de negociar bien sobre precios \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

30.- Estudio cuidadosamente los límites en la negociación \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

31.- Soy un buen negociador \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

32.- Prefiero ir dando solución a los problemas según se van presentando antes que anticipar los mismos \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

33.- Pienso que demoro demasiado la toma de decisiones \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

34.- Las tendencias de mercado no me afectan en mi trabajo diario \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

35.- Diseño escenarios alternativos antes de una visita \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

36.- Intento mantener mis planteamientos aunque cambie la situación \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

37.- Ante situaciones nuevas o cambiantes prefiero consultar a otros antes de <sup>\*</sup>decidir

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

38.- Tengo claro que mis metas corresponden a lo que es importante para mi <sup>\*</sup>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

39.- Voy cambiando mis metas según van cambiando las circunstancias <sup>\*</sup>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

...

40.- Utilizo las redes sociales para establecer nuevos contactos profesionales <sup>\*</sup>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

41.- Me da reparo establecer nuevos contactos o amistades <sup>\*</sup>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

---



## **ANÁLISIS DE VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO HABACO**

### **VALIDEZ**

La validez interna de un cuestionario como HABACO, se ha planteado mediante un análisis del contenido de cada uno de los ítems y una verificación de hipótesis sobre el significado de cada ítem. La validez no es viable su realización mediante pruebas estadísticas o matemáticas. La aportación realizada por el grupo de expertos en la materia y a la revisión por parte del autor de la tesis en la redacción de cada uno de los ítems propuestos y su relación con la competencia objeto de medición.

Se decide optar por este procedimiento para la determinación de la validez por dos motivos principales; primero por la falta de otros recursos más adecuados y segundo por el tiempo necesario y requerido para diseñar un análisis con mayor profundidad, ya que no es el objeto principal de la presente tesis, sino un instrumento para medir el impacto del objeto principal de la tesis, los ejercicios de entrenamiento para el desarrollo de las habilidades.

Para el cuestionario HABACO, la validez se realizó por la valoración de los expertos con los siguientes requerimientos:

1. Un ítem podemos darlo por válido cuando estimule, en el sujeto, información relevante y precisa sobre lo que se está pidiendo, es por ello, que se ha prestado una atención especial en la redacción de los ítems.
2. Sobre cada ítem, se utiliza la premisa de que si el sujeto no tiene que reflexionar sobre el significado del ítem, es decir, el ítem puede ser interpretado de forma automática, sin demasiada reflexión, la respuesta que aporte el sujeto a ese ítem será más válida, ya que no da lugar a varias interpretaciones subjetivas.
3. Sobre la heterogeneidad o homogeneidad de la muestra a la que va dirigida el cuestionario HABACO, creemos que algunos ítems serán más relevantes y válidos para un grupo determinado de sujetos, por ejemplo, con más o menos experiencia en la actividad comercial. Es por ello, que la propuesta de validez de ítems para HABACO deben ser válidas para todo el conjunto de sujetos relacionados con la actividad comercial, estudiantes, aprendices, expertos, consultores, etc.,.

La comprobación de la validez de HABACO se realiza en tres secuencias:

En primer lugar, se realiza una primera aproximación al objeto de estudio a partir de evidencias recogidas en la etapa profesional del autor de la tesis, con sugerencias aportadas por diferentes grupos de interés así se construye la primera versión HABACO, con 168 ítems con la siguiente distribución:

<b>COMPETENCIA</b>	<b>Nº de Ítems</b>
Sensibilidad interpersonal	6
Energía	8
Atención al cliente	9
Control emocional	11
Tenacidad	12
Iniciativa	9
Escucha activa	8
Observación	9
Visión de negocio	9
Argumentación / Impacto	10
Persuasión	8
Negociación	13
Resolución	9
Toma de decisiones	10
Orientación al logro	10
Planificación y organización	13
Adaptación al cambio	8
Networking	6
<b>Total</b>	<b>168</b>

#### HABACO versión 1

En segundo lugar, se seleccionan los ítems con una menor desviación típica con el fin de disponer de una mayor consistencia en las respuestas para incrementar la validez del ítem a todos los posibles sujetos.

En tercer lugar, se construye el cuestionario HABACO definitivo, versión 2, y es sometido y propuesto para su estudio y aportación de sugerencias al panel de expertos. Las propuestas y nuevas aportaciones de expertos fueron analizadas y debatidas y se introdujeron las correcciones, en cuanto al análisis semántico de los ítems.

<b>COMPETENCIA</b>	<b>Nº de Items</b>	<b>Nº Item en HABACO</b>
Sensibilidad interpersonal	2	12 y 13
Energía	3	9, 10 y 11
Atención al cliente	2	23 y 24
Control emocional	2	27 y 28
Tenacidad	2	19 y 20
Iniciativa	3	14, 15 y 16
Escucha activa	2	25 y 26
Observación	2	4 y 5
Visión de negocio	2	34 y 35
Argumentación / Impacto	2	17 y 18
Persuasión	3	6, 7 y 8
Negociación	3	29, 30 y 31
Resolución	2	21 y 22
Toma de decisiones	2	32 y 33
Orientación al logro	2	38 y 39
Planificación y organización	3	1, 2 y 3
Adaptación al cambio	2	36 y 37
Networking	2	40 y 41
<b>Total</b>		<b>41</b>

HABACO versión 2

Este proceso dio como resultado el cuestionario HABACO final que fue utilizado para la realización del estudio y validación de las tablas de ejercicios de Gimnástica del Talento.

El análisis de los Item utilizando el paquete estadístico SPSS V. 24 se presenta en el siguiente cuadro.

### Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo /mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	5.768	2.500	8.125	5.625	3.250	2.387	41
Varianzas de los elementos	6.566	.571	11.143	10.571	19.500	5.602	41

### FIABILIDAD

Se calculó utilizando SPSS V. 24. La determinación del coeficiente Alfa de Cronbach que es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems, por ser un cuestionario de respuestas tipo Liker. El resultado de la aplicación del test arrojó un valor de Alfa de Cronbach de 0.872 que como se puede observar está cerca del valor 1 lo que permite asegurar que existe una consistencia interna entre los Item del cuestionario HABACO

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.872	.802	41

## RESULTADOS DE LA PRIMERA APLICACIÓN HABACO Y CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO DEFINITVO.

Una vez analizado el modelo de los nueve escalones, con los conocimientos, conductas y comportamientos que el comercial debe desarrollar y entrenar en cada escalón, se procede a definir la Gimnástica del Talento, y como se integra cada competencia en cada uno de los escalones del proceso de venta y la construcción definitiva del Cuestionario de Habilidades Básicas Comerciales HABACO.

Los datos se presentan en las tablas siguientes agrupados por cada competencia:

COMPETENCIA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN, se eligen los ítems; 2, 4 y 7

ÍTEM	DES. TÍPICA
1. Intento impedir que los asuntos que surgen en el día a día ocupen todo mi tiempo	1,36
<b>2. Cada día tengo una lista de cosas para hacer ordenadas según prioridades</b>	<b>1,92</b>
3. Intento no dejar para mañana lo que puedo terminar hoy	1,56
<b>4. A veces se me olvida cual es el objetivo principal de mi puesto/función</b>	<b>1,93</b>
5. Intento escribir en mi agenda cada tarea que tengo que realizar	1,73
6. Suelo centrarme en lo urgente en vez de lo importante	1,50
<b>7. En la venta es mejor la improvisación que la organización</b>	<b>1,87</b>
8. Intento prever el tiempo que voy a invertir en cada tarea	1,66
9. Suelo pararme a pensar y planificar antes de actuar	1,40
10. Organizo bien mi tiempo	1,38
11. Me concentro en todo aquello que es importante para alcanzar mis resultados	1,23
12. Diferencio con facilidad lo esencial de lo accesorio	1,40

COMPETENCIA OBSERVACIÓN, se eligen los ítems; 15 y 21

ÍTEM	DES. TÍPICA
13. No suelo prestar suficiente atención a los detalles	1,56
14. Intento obtener información no sólo a través de preguntas, sino observando al interlocutor en su entorno	0,88
<b>15. Me distraigo con facilidad</b>	<b>1,77</b>
16. Intento fijarme en todos los detalles cuando estoy con otra persona	0,90
17. Me considero una persona muy observadora	1,08
18. Estoy permanentemente con "las antenas puestas"	0,75
19. Suelo observar todos los gestos de mi interlocutor	1,08
20. Focalizo mi atención sobre aquello que deseo conocer de mi interlocutor	0,51

<b>21. Me cuesta identificar datos relevantes y no expresados verbalmente por mi interlocutor</b>	<b>1,73</b>
---	-------------

COMPETENCIA PERSUASIÓN, se eligen los ítems; 22, 23 y 27

ÍTEM	DES. TÍPICA
<b>22. Mis expresiones transmiten confianza y fomentan que el interlocutor diga "sí" con facilidad</b>	<b>1,73</b>
<b>23. Me resulta fácil hacer cambiar de opinión a mi interlocutor</b>	<b>1,76</b>
24. Controlo mi comunicación no verbal para aumentar el efecto positivo de mis palabras	1,42
25. Capto y manejo la atención del interlocutor	1,30
26. La gente escucha y sigue mis argumentos o consejos	1,49
<b>27. Los interlocutores ven en mí un profesional persuasivo</b>	<b>1,93</b>
28. Cuando doy una opinión los demás la tienen en consideración	1,55
29. Soy capaz de convencer a un interlocutor que ha dicho "no" varias veces a otros colegas	1,38

COMPETENCIA ENERGÍA, se eligen los ítems; 31, 32 y 37

ÍTEM	DES. TÍPICA
30. Lo que menos me gusta de la actividad es el alto número de entrevistas con resultado negativo	1,72
<b>31. Me cuesta mucho enfrentarme a una nueva entrevista cuando las anteriores han sido negativas</b>	<b>1,80</b>
<b>32. Me siento afectado emocionalmente cuando me dicen varias veces que no</b>	<b>1,97</b>
33. Soy capaz de hacer que los demás se ilusionen por mis planteamientos	1,30
34. Considero que mis tareas son altamente aburridas y monótonas	1,70
35. Cuando desarrollo mi actividad profesional transmito entusiasmo y energía en lo que hago	1,44
36. Considero mi trabajo como un elemento clave para mi desarrollo personal	1,33
<b>37. Mi energía se multiplica cuando el interlocutor me dice que "no".</b>	<b>1,80</b>

COMPETENCIA SENSIBILIDAD INTERPERSONAL, se eligen los ítems; 40 y 42

ÍTEM	DES. TÍPICA
38. Me es fácil entender por qué el interlocutor siente y piensa lo que dice	1,31
39. Intento utilizar las mismas expresiones que mi interlocutor	1,78
<b>40. Me es difícil hacer comentarios o gestos que generen empatía con el interlocutor</b>	<b>2,00</b>

41. Me es fácil comprender los sentimientos y emociones de los demás	1,55
<b>42. Creo que las emociones y sentimientos es mejor no incluirlas en la relación profesional</b>	<b>2,02</b>
43. Siempre me pongo en lugar de mi interlocutor	1,27

COMPETENCIA INICIATIVA, se eligen los ítems; 45, 49 y 51

ÍTEM	DES. TÍPICA
44. Intento alcanzar el acuerdo desde el primer contacto	1,62
<b>45. Es preferible dejar que el interlocutor tome la decisión de compra cuando el crea conveniente</b>	<b>1,88</b>
46. Nunca es demasiado pronto para decirle al interlocutor que formalice el acuerdo	1,35
47. Me cuesta proponer el acuerdo cuando el interlocutor aún no se ha decidido	1,71
48. Consigo los acuerdos antes que la mayoría de mis colegas	1,50
<b>49. El acuerdo o cierre lo impulso cuanto antes</b>	<b>1,83</b>
50. Al menor indicio de mi interlocutor le propongo el acuerdo	1,21
<b>51. En la entrevista me extiendo todo lo que puedo eso ayuda a lograr el acuerdo</b>	<b>2,10</b>
52. En cuanto expongo una ventaja de mi producto/servicio al interlocutor rápidamente propongo el acuerdo	1,33

COMPETENCIA ARGUMENTACIÓN / IMPACTO, se eligen los ítems; 56 y 57

ÍTEM	DES. TÍPICA
53. Identifico muy bien que ventaja le resultará más interesante y atractiva al interlocutor	1,62
54. Asocio perfectamente las necesidades de mi interlocutor con las ventajas de mi producto/servicio	1,61
55. Me encuentro más cómodo comenzar la entrevista explicando mi producto/servicio que haciendo preguntas	1,89
<b>56. Prefiero utilizar las argumentaciones técnicas y no salirme del guion establecido</b>	<b>2,06</b>
<b>57. Antes de argumentar mis productos/servicios identifico las necesidades de mi interlocutor</b>	<b>1,83</b>
58. Intento utilizar argumentos que son válidos para diferentes interlocutores	1,50
59. Utilizo ejemplos para clarificar las ventajas de mi producto/servicio	1,50
60. Mis argumentos son brillantes y oportunos	0,99
61. Es difícil dar con lo que le interesa al interlocutor	1,62
62. Mis argumentos son capaces de conectar con el interés y la necesidad de mi interlocutor	1,38



COMPETENCIA TENACIDAD, se eligen los ítems; 69,70 y 72

ÍTEM	DES. TÍPICA
63. Demoro alguna visita o acción comercial, sobre todo con los interlocutores que me dijeron que "no" en el pasado	1,92
64. Me preocupa que el interlocutor me considere un "pesado"	1,97
65. Intento ser persistente y constante con cada interlocutor	1,50
66. Continúo la entrevista comercial hasta el final, aunque haya recibido una primera negativa de mi interlocutor	1,52
67. La tenacidad no es una de mis mayores virtudes	1,85
68. Asumo que a mayor número de entrevistas más posibilidades de cierre, por eso realizo muchas más que mis compañeros	1,83
<b>69. Cuando mi interlocutor me plantea objeciones prefiero dejar el cierre o acuerdo para otra ocasión</b>	<b>2,03</b>
<b>70. Insisto una y mil veces hasta conseguir lo que pretendo</b>	<b>1,91</b>
71. Me cuesta mucho volver a visitar a un interlocutor que anteriormente me dijo que "no"	1,88
<b>72. Asumo que la venta es más constancia que suerte</b>	<b>1,99</b>
73. No hay interlocutor difícil, todo es cuestión de persistencia y constancia hasta que se consigue el objetivo	1,67
74. Cuando no he tenido éxito en la gestión me pregunto cuántas veces lo he intentado	1,92

COMPETENCIA RESOLUCIÓN, se eligen los ítems; 77 y 79

ÍTEM	DES. TÍPICA
75. Antes de que el interlocutor manifieste su interés, yo introduzco afirmaciones como si ya estuviera el acuerdo	1,13
76. Identifico claramente las oportunidades de cierre que me ofrece el interlocutor	1,50
<b>77. No sé si alcanzaré el acuerdo hasta el final de la entrevista</b>	<b>1,95</b>
78. En las entrevistas realizo, al menos, tres intentos para alcanzar el acuerdo	1,44
<b>79. Doy por hecho el acuerdo desde el principio de la entrevista</b>	<b>2,02</b>
80. Mi confianza hace que consiga el "si" del interlocutor	1,75
81. Detecto con facilidad cuando ha llegado el momento del cierre o acuerdo	1,68
82. Fomento en el cierre una cierta tensión para provocar el "si" en el interlocutor	1,60
83. Utilizo recursos como noticias, datos, etc. con tal de provocar el "si" en el interlocutor	1,00

COMPETENCIA ATENCION AL CLIENTE, se eligen los ítems; 88 y 91

ÍTEM	DES. TÍPICA
84. Intento escuchar atentamente al interlocutor y familiarizarme con su situación	0,96
85. Realizo encuestas o preguntas a los interlocutores sobre su opinión por los productos/servicios	0,77
86. Más del 75% de mis clientes se encuentran satisfechos con el servicio que le presto	0,97
87. Intento anticiparme a las necesidades de mis clientes	0,90
<b>88. Realizo acciones no solicitadas o servicios no solicitados por los clientes pero que entiendo que son positivos para ellos</b>	<b>1,60</b>
89. Registro y analizo las quejas que me proponen	0,96
90. Intento medir el grado de fidelización que tienen mis clientes	1,30
<b>91. Se lo mucho que cuesta perder un cliente en euros</b>	<b>1,59</b>
92. Conozco el potencial en euros de mi cartera de clientes	1,47

COMPETENCIA ESCUCHA ACTIVA, se eligen los ítems; 99 y 100

ÍTEM	DES. TÍPICA
93. Suelo adivinar anticipadamente lo que me va a decir mi interlocutor y preparo la respuesta antes de que termine	1,30
94. Me es difícil recordar los detalles de la conversación con el cliente	1,97
95. Atiendo al ordenador o teléfono mientras otras personas me hablan	2,06
96. Suelo mirar a los ojos de mi interlocutor	1,73
97. Intento animar a mi interlocutor para que siga hablando	1,54
98. Me pongo nervioso si la conversación dura más de lo previsto	1,85
<b>99. Suelo tomar notas durante o después de la conversación de los temas tratados</b>	<b>2,14</b>
<b>100. Intento terminar alguna frase del interlocutor sin esperar a que termine él</b>	<b>2,10</b>

COMPETENCIA CONTROL EMOCIONAL, se eligen los ítems; 106 y 111

ÍTEM	DES. TÍPICA
101. Cuando estoy triste o deprimido prefiero aislarme de los demás	1,71
102. Suelo darle demasiadas vueltas a los temas cuando me siento estresado	1,83
103. Controló bien mis emociones	1,72
104. Los demás piensan que soy una persona con alto control de las emociones	1,56
105. Los demás piensan que soy una persona optimista	1,62
<b>106. Es muy difícil que me irrite o enfade</b>	<b>2,01</b>
107. Con frecuencia aparecen en mi mente las ideas de "y si..." lo que hace que actúe con mucha prudencia	1,50

108.Soy una persona que salta a la primera de cambio	1,92
109.Cuando tengo pensamientos negativos puedo controlarlos y no me afectan	1,38
110.Cuando tengo ira o rabia intento controlar, pero al final digo o hago cosas de las que al final me arrepiento	1,62
<b>111.Creo que mi estado emocional depende mucho de las personas que tengo alrededor</b>	<b>2,01</b>

COMPETENCIA NEGOCIACIÓN, se eligen los ítems; 119, 120 y 123

ÍTEM	DES. TÍPICA
112.Considero que cuando voy a una negociación voy bien preparado; datos, información contraria, etc.	1,09
113.En la negociación prefiero aceptar la oportunidad que se me ofrece de inmediato	1,37
114.Me considero un negociador competitivo, quiero ganar	1,42
115.Me siento muy cómodo negociando	1,50
116.Me considero un negociador colaborativo	1,07
117.Intento ceder algo de mi parte si ganamos todos	1,00
118.Controlo bien todos los procesos en la negociación	1,17
<b>119.Soy capaz de negociar bien sobre precios</b>	<b>1,67</b>
<b>120.Estudio cuidadosamente los límites en la negociación</b>	<b>1,70</b>
121.Suelo hacer concesiones, incluso antes de tiempo	1,49
122.Defiendo mi posición, aunque me cueste alcanzar el acuerdo	1,44
<b>123.Soy un buen negociador</b>	<b>1,70</b>

COMPETENCIA TOMA DE DECISIONES, se eligen los ítems; 129 y 133

ÍTEM	DES. TÍPICA
124.Intento tomar las decisiones rápidamente, aunque después tenga que rectificar	1,68
125.Suelo hacer juicios y análisis rápidos de las situaciones para decidir	1,70
126.Frente a situaciones problemáticas prefiero consultar a otros que tomar la decisión por mi cuenta	1,77
127.Antes de actuar analizo las posibles alternativas y consecuencias y después decido	1,21
128.Suelo anticipar las posibles consecuencias de mis decisiones por lo que no suelo rectificar	1,38
<b>129.Prefiero ir dando solución a los problemas según se van presentando</b>	<b>1,83</b>
130.Ante situaciones problemáticas actúo con confianza asumiendo la responsabilidad	1,50

131.Prefiero madurar la decisión que improvisar	1,06
132.Prefiero dejar que el tiempo lo arregle todo	1,38
<b>133.Pienso que demoro demasiado la toma de decisiones</b>	<b>1,98</b>

COMPETENCIA VISIÓN DE NEGOCIO, se eligen los ítems; 138 y 139

ÍTEM	DES. TÍPICA
134.Intentó estar al día sobre tendencias de mercado, competencia y clientes	1,64
135.Intentó conocer previamente las oportunidades y amenazas con las que me puedo encontrar	1,62
136.No hace falta tener una visión precisa del negocio, conociendo bien mi área de trabajo se pueden alcanzar los resultados	1,78
137.Conozco con profundidad el negocio en el que estoy	1,48
<b>138.Las tendencias de mercado no me afectan en mi trabajo diario</b>	<b>2,02</b>
<b>139.Diseño escenarios alternativos antes de una visita</b>	<b>1,83</b>
140.Identifico las amenazas de la competencia con tiempo suficiente para reaccionar	1,54
141.Identifico bien las oportunidades de negocio incluso fuera del trabajo	1,71
142.Intentó anticiparme a los posibles problemas que pueden surgir en el futuro	1,35

COMPETENCIA ADAPTACIÓN, se eligen los ítems; 145 y 146

ÍTEM	DES. TÍPICA
143.Tengo un alto grado de adaptación a los cambios	1,30
144.Prefiero entornos y escenarios estables que cambiantes	1,24
<b>145.Intentó mantener mis planteamientos, aunque cambie la situación</b>	<b>1,99</b>
<b>146.Ante situaciones nuevas o cambiantes prefiero consultar a otros antes de decidir</b>	<b>1,50</b>
147.No me importa cambiar mis planes previstos si cambian las circunstancias	1,15
148.Cambio de actitud según cambian las circunstancias	1,44
149.Analizo y acepto propuestas incluso cuando son contrarias a mis ideas originales	1,27
150.Emprendo acciones concretas para rectificar cuando cambia la planificación prevista	1,12

COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL LOGRO, se eligen los ítems; 153 y 156

ÍTEM	DES. TÍPICA
151.Tengo claramente definidas mis metas profesionales	1,50
152.Intentó hacer aquellas cosas que me ayudan a lograr mis metas	1,08
<b>153.Tengo claro que mis metas corresponden a lo que es importante para mí</b>	<b>1,71</b>

154. Logro alcanzar lo que me propongo	0,94
155. Frente a los obstáculos suelo desanimarme	1,44
<b>156. Voy cambiando mis metas según van cambiando las circunstancias</b>	<b>1,72</b>
157. Me encantan los retos y dificultades	1,48
158. Suelo marcarme metas superiores muy retadoras para mí	1,56
159. Trabajo hasta alcanzar las metas o retos propuestos	0,94
160. Soy ambicioso en obtener resultados	1,40

COMPETENCIA NETWORKING, se eligen los ítems; 162 y 164

ÍTEM	DES. TÍPICA
161. Amplio mi red de contactos constantemente	1,29
<b>162. Utilizo las redes sociales para establecer nuevos contactos profesionales</b>	<b>2,10</b>
163. Me siento muy cómodo en situaciones sociales	1,78
<b>164. Me da reparo establecer nuevos contactos o amistades</b>	<b>2,15</b>
165. Intento localizar toda la información disponible en redes sociales de mi interlocutor antes de la visita	1,93
166. Soy introvertido	0,71

### 1.1. INDICADORES CUANTITATIVOS

KPI obtenidos, se decide realizar una media como medida de tendencia central estadística que permite el cálculo promedio, pero descartando las porciones de la muestra en el extremo inferior y extremo superior. Los resultados son los siguientes:

FASE	INDICADOR KPI	RESULTADO
PASO 1. PREPARACIÓN	Número de visitas planificadas / número de visitas no planificadas	<i>2 No planificadas sobre 6 planificadas</i>
PASO 2. CONCERTACIÓN	Número de visitas concertadas / número de llamadas realizadas para la concertación	<i>2 visitas concertadas sobre 5 llamadas realizadas</i>
PASO 3. ENCUENTRO	Nuevos clientes/clientes actuales	<i>1 cliente nuevo sobre cada 7 clientes actuales</i>
PASO 4. SONDEO	Ventas totales realizadas (unidades o €) / ventas totales previstas	<i>4 ventas realizadas sobre las 10 ventas previstas</i>
PASO 5. ARGUMENTACIÓN	Número de productos/servicios vendidos / cliente	<i>3 productos a cada cliente</i>
PASO 6. OBJECIONES/NEGOCIACIÓN	Número de ventas realizadas/número de ofertas presentadas	<i>1 venta sobre cada 7 ofertas presentadas</i>

PASO 7. CIERRE	Número de ventas realizadas (unidades o €) / número de visitas realizadas	<i>1 venta realizada sobre cada 4 visitas</i>
PASO 8. AUTOEVALUACIÓN	Número de propuestas de mejora en el desempeño propio/mes	<i>1 propuesta de mejora al mes</i>
PASO 9. SEGUIMIENTO	Clientes que repiten/total de clientes	<i>Un 80% de los clientes repite compra</i>

Los KPI o Indicadores cuantitativos se utilizaron para validar los cambios producidos tras la aplicación de la Gimnástica del Talento.

## **ANEXO II.**

### **GIMNÁSTICA DEL TALENTO. PROGRAMA DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

## **GIMNÁSTICA DEL TALENTO. ENTRENAMIENTOS**

### **II. 1. SENSIBILIDAD INTERPERSONAL. COMPETENCIA 1**

#### **II.1.1. DEFINICIÓN SENSIBILIDAD INTERPERSONAL**

**Sensibilidad.** Del lat. *sensibilītas, -ātis*.

1. f. Facultad de sentir, propia de los seres animados.
  2. f. Cualidad de sensible. *Su gran sensibilidad ante nuestros problemas. Un dispositivo de alta sensibilidad.*
  3. f. Manera peculiar de sentir o de pensar. *Idea común a distintas sensibilidades espólicas.*
- Sinónimos: Impresionabilidad, sentimiento, afectividad, ternura, piedad, delicadeza, emotividad, sensiblería, sentimentalismo, susceptibilidad, perceptibilidad, receptibilidad, excitabilidad, hiperestesia.
  - Antónimos: dureza, crueldad, impasibilidad

#### **Interpersonal**

1. adj. Que existe o se desarrolla entre dos o más personas.

**SENSIBILIDAD.** Del latín *sensibilītas*, la sensibilidad hace referencia a la característica que presentan todos los seres vivos de sentir y percibir elementos del entorno que generan respuestas internas en el organismo. En el ser humano cuando hablamos de sensibilidad, nos referimos a las emociones y sentimientos característicos de ser sensible, como son la ternura, la empatía, la humanidad. Sensibilidad no es lo mismo que sensiblería, ya que, en el primer caso, la sensibilidad, es un sentimiento real, interno e inconsciente que nos permite identificar los sentimientos de otras personas, y la segunda, la sensiblería hace referencia a la sensibilidad falsa o forzada que manifiesta un individuo en una situación concreta.

**INTERPERSONAL.** Cuando nos referimos a interpersonal, hablamos de la interacción entre dos personas. El ser humano es social, la relación interpersonal es la relación entre personas, en el ámbito social y como tales interacciones suelen tener principios regulatorios marcados por la propia sociedad. Estas normas cambian en las diferentes sociedades. El crear, mantener y desarrollar las diferentes relaciones interpersonales permiten al individuo el lograr los objetivos y metas que se ha marcado y son necesarias para el desarrollo del individuo dentro de la sociedad en la que está inmerso. En este sentido disponer de una buena “educación” emocional, de una desarrollada sensibilidad interpersonal es necesaria para potenciar las actitudes positivas hacia la vida. Una buena sensibilidad interpersonal, permite un óptimo desarrollo de las habilidades sociales, potencia la empatía, favorece a comportamientos y actitudes adecuadas para el afrontamiento de situaciones conflictivas, las frustraciones y los fracasos. La finalidad de la sensibilidad interpersonal es fomentar el bienestar social.

#### **II.1.2. LA COMPETENCIA SENSIBILIDAD INTERPERSONAL**

La competencia sensibilidad interpersonal es la habilidad que muestran los individuos de ser conscientes de los estados emocionales y sentimientos de otras personas con las que interacciona, ser consciente de las relaciones y normas sociales en el entorno en que se



encuentra y determinar la influencia que puede ejercer sobre ambos, el entorno y los demás, de forma consciente o inconsciente.

Una de las características más interesantes de la competencia sensibilidad interpersonal es la habilidad para que otras personas identifiquen y reconozcan la sensibilidad que el individuo muestra para comprender, desde la óptica de los demás, sus sentimientos y emociones, y como actuar en consecuencia. Comprender que las decisiones y actos de una persona pueden afectar de forma positiva o de forma negativa a su ámbito de relación social.

Una competencia alta en sensibilidad interpersonal nos permite indicar a los demás que comprendemos, y actuamos en consecuencia, los sentimientos y el estado emocional de los demás, y que se puede actuar conscientemente sobre esos estados emocionales. Es una predisposición que manifiesta el individuo de actuar en la interacción social actual pensando siempre en el futuro, en el largo plazo.

En definitiva, esta competencia se muestra al comprender las necesidades y emociones de los demás, responder de forma proactiva a los sentimientos e intereses de los demás, incluso cuando estos no han sido expresados en su totalidad o no expresados de forma fehaciente.

### **II.1.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? SENSIBILIDAD INTERPERSONAL**

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

1. Cuando me relaciono con los demás:
  - a. Suelo comprender e interpretar correctamente lo que siente y piensa la otra persona sobre el tema que estamos tratando
  - b. Me gustaría poder comprender e interpretar mejor a la otra persona, a veces cometo errores de interpretación
  - c. En la mayoría de las ocasiones me cuesta mucho interpretar lo que siente y piensa la otra persona
2. En mi comunicación con los demás:
  - a. Suelo esperar a que termine de hablar la otra persona para no anticiparme antes de tiempo
  - b. Me gustaría poder controlar mejor mi comunicación ya que a veces suelo anticiparme en lo que voy a decir
  - c. En la mayoría de las ocasiones suelo anticiparme en lo que voy a decir, aunque no haya terminado de hablar la otra persona
3. Los sentimientos y emociones de los demás:
  - a. Me es fácil comprender las emociones y sentimientos de otras personas
  - b. Me gustaría comprender mejor los sentimientos y emociones de los demás
  - c. Me cuesta mucho comprender las emociones y sentimientos de otras personas
4. Cuando me encuentro en grupo:
  - a. Suelo expresarme libremente sin reprimir mis pensamientos no me importan las críticas
  - b. Me gustaría poder expresar mis pensamientos sin miedo a la crítica
  - c. Me reprimo algunas de mis acciones o pensamientos por miedo a que me critiquen
5. En la relación con los demás:
  - a. Suelo conseguir que el interlocutor se sienta cómodo en mi presencia

- b. Me gustaría conseguir que mi interlocutor se sienta más cómodo en mi presencia
- c. Me cuesta mucho conseguir que los demás se sientan cómodos en mi presencia

### II.1.3.2. INTERPRETACIÓN. SENSIBILIDAD INTERPERSONAL

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 3 puntos, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 1 punto.

La puntuación total es
------------------------

**Si tu puntuación total está entre 5 y 9, tu nivel de competencia sensibilidad interpersonal es bajo. A nivel conductual:**

La puntuación obtenida indica que su competencia para la resolución es baja, lo que indica que la capacidad general para identificar y analizar los sentimientos y emociones relacionados con los demás es limitada. Una baja competencia en sensibilidad interpersonal indica que se mira por su propio interés, por su propio bien, de forma egoísta, que está poco comprometida con los demás y con el entorno social, excepto para alcanzar sus propios intereses, que está interesado en algún elemento concreto y utiliza a los demás para ese fin. No suele establecer relaciones sociales cercanas con los demás, y si las tiene que hacer serán de forma obligada o marcadas por la propia situación, pero estas serán neutras o vacías de sentimientos.

**Si tu puntuación total está entre 10 y 13, tu nivel de competencia en sensibilidad interpersonal es medio. A nivel conductual:**

Manifiesta tendencia a intentar comprender los sentimientos y las emociones de otras personas, intenta tomar la perspectiva de la otra persona reconociendo la existencia de realidades separadas entre ambos. En ciertas ocasiones, intenta adoptar o adquirir los puntos de vista de otras personas para poder evaluar la realidad apropiadamente y después actúa coherentemente con dicho análisis. Suele comprender los estados de ánimo y sentimientos de otras personas en un momento dado.

**Si tu puntuación total está entre 14 y 15, tu nivel de competencia en sensibilidad interpersonal es alto.** A nivel conductual es capaz de analizar, comprender, evaluar y actuar entendiendo plenamente a los demás, manifiesta una alta capacidad para la escucha activa y así poder comprender de forma correcta los pensamientos, sentimientos y estados de ánimo de otras personas. Una competencia alta en sensibilidad interpersonal proporciona un conocimiento más profundo de razones y problemática de fondo de los demás que, a veces, no es tan evidente. Alcanza a comprender el sentido y el por qué otras personas actúan como actúan en un momento determinado, aunque no lo manifiesten o lo hagan de forma incompleta o imprecisa. Llega a comprender el por qué los demás sienten, se preocupan y tienen esos comportamientos aportando una visión de las fortalezas y debilidades de los demás y consigue que otras personas confíen sus sentimientos y preocupaciones de forma natural y sin forzar a ello.

### II.1.4. CAMBIA EL CHIP. SENSIBILIDAD INTERPERSONAL

*"Trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti".*

Antes de comenzar a profundizar en competencia de Sensibilidad Interpersonal, analicemos cada término por separado.

El concepto “interpersonal” suele ser utilizado cuando nos referimos a los modelos de relación social entre personas, el establecimiento de sistemas de comunicación y tipología de vínculos relacionales que se establecen entre las personas en sus interacciones en la sociedad.

Para definir un concepto, a veces, es interesante relacionarlo con el opuesto. Así, lo opuesto a interpersonal sería intrapersonal. Una relación intrapersonal es cuando nos referimos a estados fenomenológicos o situaciones de interacción con uno mismo, con el propio sujeto, frente al proceso social recogido en el término interpersonal.

Actualmente, es habitual, identificar la competencia sensibilidad interpersonal con el concepto más genérico de Inteligencia Social o Inteligencia interpersonal para referirse a las capacidades y habilidades que manifiesta un individuo para establecer relaciones sociales efectivas, duraderas y satisfactorias para ambas partes.

El término de inteligencia interpersonal, propuesto por Howard Gardner, en su modelo de inteligencias múltiples hace referencia a la **habilidad cognitiva** de una persona para comprender el universo emocional de otra. La inteligencia emocional es el sistema en el que se engloban todas las habilidades relacionadas con la comunicación entre el individuo y los sentimientos (ya sean propios o ajenos)” (Mora y Martin, 2007).

Cuando esta competencia se manifiesta en su más alto nivel, entendemos que el individuo dispone de una facilidad y accesibilidad a establecer múltiples relaciones con los demás, ya sean conocidos en el trabajo, o desconocidos. Sin embargo, la sensibilidad interpersonal no solamente establece vínculos sociales efectivos, sino que desarrolla la habilidad para comprender a otras personas mediante la escucha activa, la empatía y la sensibilidad social.

Un individuo con alta sensibilidad interpersonal puede conectar socialmente de forma efectiva y establecer relaciones y vínculos con duración en el tiempo y que le ayudan a alcanzar sus objetivos y metas. Una conexión social efectiva permite comprender estados de ánimo y sentimientos en los demás y a partir de esa comprensión establecer una relación sincera y verdadera.

San Agustín de Hipona afirma que como seres humanos somos y estamos compuestos de una tercera parte de conocimientos, otra tercera de sentimientos al igual que otra tercera parte de habilidad. En psicología, sería afirmar que somos cognoscentes, afectivos y psicomotrices.

Si analizamos con mayor profundidad la afirmación de Agustín de Hipona, podemos contrastar como el concepto de competencia se asemeja con los tres mismos componentes, un componente de conocimiento, un componente de habilidad y un componente de actitud. Así, un tercio de nuestro comportamiento está relacionado con nuestra sensibilidad. La sensibilidad interna y hacia los demás, está presente y aporta sentido a lo que hacemos hábilmente y a lo pensamos cognoscentemente.

**La empatía**, la capacidad de percibir y sentir lo que puede sentir otra persona y **asertividad** como modelo de establecer relaciones interpersonales consistente en conocer los derechos propios y su defensa, respetando los derechos de los demás son las capacidades que nos ayudan a establecer relaciones sociales efectivas y a desarrollar la competencia de sensibilidad interpersonal.

La empatía es un concepto con múltiples enfoques ya que es muy difícil enmarcarla en una única definición, los distintos autores nos proponen diferentes concepciones

multiplicidades. Resulta imposible encasillarla en una única definición y tan siquiera en grupos identificables y distinguibles de conceptos. Diferentes autores presentan distintas concepciones, esta multiplicidad se transforma en una dificultad, cuando surge la necesidad de investigar el concepto en forma precisa.

En términos generales quienes adhieren a las teorías humanistas presentan definiciones que cuentan con una clara influencia de Rogers, quien define a la empatía como “sentir las emociones de otro, como si fuera ese otro”.

Por último, los cognitivos presentan una definición en relación directa con otro concepto ya que, según Carlozzy y sus colaboradores, este modelo psicoterapéutico define a la empatía

como un proceso que permite colaboración en la alianza terapéutica (Carlozzy et al., 2002 en Olivera, 2010)

Según (Batson, 2009, en Olivera, 2010)) todos los autores que trabajaron el concepto de la empatía acuerdan en que la misma es importante, pero desacuerdan sobre porqué es importante. Este autor menciona que por lo menos se relaciona al término con ocho fenómenos diferentes, la empatía es: (Olivera, 2010)

1. Tomar contacto con el estado interno de otra persona
2. Tomar la postura o adoptar la respuesta neural similar a la de otra persona a la que se observa.
3. Sentir lo que otro siente.
4. Proyectarse en la situación de otro.
5. Imaginar cómo piensa o siente otra persona.
6. Imaginar como uno se sentiría en la situación de otra persona.
7. Sufrir ante la observación del sufrimiento de otra persona.
8. Sentimiento que despierta otra persona que está sufriendo

Siguiendo la propuesta de (Batson, 2009), utilizaremos el término de empatía, en nuestro caso, como la habilidad del individuo de situarse o posicionarse, de comprender y sentir lo que esa persona siente en un momento dado. (Olivera, 2010)

Así podemos categorizar al percibir si el sentimiento de la otra persona es agradable o desagradable, si es de sufrimiento o de alegría, permite proponer respuestas empáticas que tranquilizan al interlocutor y, sobre todo, nos permite transmitir nuestro mensaje con mucha mayor sintonía.

En los entornos sociolaborales, cada persona puede plantearse las mismas cosas desde innumerables y, a veces, diferentes enfoques. No todos interpretamos de la misma forma y disponer de una buena competencia en sensibilidad interpersonal permite una óptima interpretación de los enfoques diferentes para entender las necesidades y la problemática de los demás, cuáles son sus recursos, las limitaciones, las fortalezas y las debilidades que condicionan la forma de interactuar en los diversos entornos sociales.

Disponer de una buena empatía es una habilidad que genera aspectos muy positivos para la persona, ahora bien, la empatía como cualquier otra habilidad es adquirida y se puede entrenar, hay una base innata que todos tenemos, pero se puede desarrollar. El entrenar y desarrollar la empatía afecta al desarrollo de la competencia sensibilidad interpersonal.

Comprender la empatía hay que comenzar por comprenderse a uno mismo, cuanto más exploremos y conozcamos nuestras propias emociones y sentimientos, mayor destreza mostraremos para poder interpretar las emociones y sentimientos de los demás. Cuanto más nos conozcamos a nosotros, más conoceremos a los demás.

**Empatía no es lo mismo que simpatía**, tener una alta empatía no significa estar de acuerdo en todo con los demás, sino comprender sus posiciones, sus puntos de vista, que significa lo que nos quiere decir. Una persona empática percibe y devuelve a los demás lo que sienten. La práctica de la empatía es la práctica de tener en cuenta las necesidades, sentimientos y emociones de los demás.

Desarrollar la empatía personal nos ayudará a mejorar la competencia de sensibilidad interpersonal, si mejoramos la capacidad de comprender y entender a los demás podremos establecer relaciones sociales mucho más efectivas.

#### **II.1.4.1. EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO. COMPRENSIÓN**

Como ya se ha dicho la empatía se construye sobre el conocimiento propio, de uno mismo.

Para entrenar la empatía una opción es que cuando estés con otra persona en una situación concreta que te produzca malestar con esa persona procura comprender tus emociones, tus pensamientos, que hace que te sientas bien y que te sientas mal. Intenta interpretar y comprender que sucede en tu interior, ya que permitirá comprender mejor tus mecanismos de respuesta.

Intenta observarte desde fuera, toma una visión diferente de ti mismo, una perspectiva distinta y escribir lo que sientes puede ayudarte.

Escribe desde tres perspectivas diferentes, describe la situación que experimentas como si fueras tú mismo, la segunda perspectiva es cómo lo escribiría una persona muy cercana a ti, tu pareja, tu mejor amigo. Y una tercera perspectiva es describir la situación imaginando que eres una persona que no te conoce, cómo lo haría un desconocido. Comprueba las tres visiones y reflexiona sobre las semejanzas y las diferencias.

**Te recomiendo revisar los ejercicios de la competencia control emocional.**

#### **II.1.4.2. EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO. LA BURBUJA**

El ejercicio de la burbuja es muy sencillo y fácil de implementar. Imagínate que te metes dentro de una burbuja, uno de esos balones enormes que cabes dentro. Dentro de tu burbuja no escuchas nada, no oyes lo que te dice la otra persona, sólo puedes verla, ver sus gestos, sus expresiones, miradas, etc. Déjate llevar por tu intuición, olvida la razón e intenta percibir lo que los gestos transmiten. Intuye no razones.

Cuando estés en contacto social con otras personas, intenta no poner la atención en las palabras, en lo que se dice verbalmente. No pongas atención en la comunicación verbal. Pon tu atención en la comunicación no verbal y fíjate en cosas que no sueles fijarte, mirada, gestos, posturas, etc. Tendemos a dar mayor valor al significado de las palabras al mensaje verbal, que a las emociones, sensaciones y estados de ánimo que subyacen a la comunicación verbal. Tendemos a captar esa información, los sentimientos y emociones de forma inconsciente, y la razón tiende a matizar y ocultar al dar más predominancia al mensaje verbal. Reduce tu razón y aumenta tu intuición (como ejercicio de entrenamiento).

#### **II.1.4.3. EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO. INTERÉS**

El ejercicio del interés consiste en mostrar interés por la persona con la que estás hablando. Parece fácil, pero necesita entrenarse, ya que normalmente ponemos el interés en nosotros mismos.

Cuando muestras un interés real y sincero por la otra persona, se crea una conexión profunda entre ambos que mejora la relación social, la comunicación verbal y no verbal es más efectiva y productiva. Para mostrar interés, debes activar la competencia de escucha activa, prestar atención e intención en la conversación, dejar que se exprese si interrumpir. Piensa que lo que hace tiene sus motivos y razones, un mal día, presión en el trabajo, motivos familiares o económicos. No hay que juzgar las razones sino limitarse a escuchar. Escuchar y escuchar. Cuando se escucha mejora la confianza ya que muestras interés y preocupación. Hay un mayor entendimiento, mostrar interés mejora la empatía y en consecuencia tu competencia sensibilidad interpersonal.

#### **II.1.4.4. EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO. IDENTIFICACIÓN DE EMOCIONES**

El ejercicio de identificación de emociones consiste en poner nombre a las emociones, catalogarlas. Hay 6 emociones básicas con diferentes gradientes cada una de ellas. Son Miedo, Ira o rabia, alegría, tristeza, sorpresa y asco o aversión. Cada una de estas emociones tienen una escala.

Por ejemplo, en la emoción de miedo se puedes diferenciar; riesgo, peligro, temor, canguelo, pavor, aprensión, susto, alarma.

Con esta idea de identificar emociones, cuando te encuentres en una situación de interacción social, observa el estado emocional de los demás e intenta catalogar esas emociones. Cuando hables con otra persona, fija la atención en las emociones subyacentes, déjate guiar por tu intuición, intenta poner nombre a las emociones, incluso coméntalo con tu interlocutor, si la emoción es la que tu percibes. Aprender a identificar emociones, catalogarlas y compartir las conclusiones con el interlocutor es una práctica muy efectiva para desarrollar la empatía y en consecuencia la competencia de sensibilidad interpersonal.

#### **II.1.4.5. EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO ME GUSTA/NO ME GUSTA**

El ejercicio me gusta y no me gusta, es también muy sencillo de llevar a la práctica y consiste en identificar que te gusta y que no te gusta (agrada o desagrada) de una persona concreta.

Los pasos son, primero piensa en una persona conocida, anota en una hoja los aspectos que más te agradan de esa persona, da detalles de lo que te gusta. Anota en la otra parte de la hoja las cosas que te desagradan, que no te gustan, da detalles.

Una vez escrito todo lo que se te ocurra del agrado o de desagrado, piensa que tú eres esa persona, intenta pensar como ella, ponte en su lugar, pero no juzgues, solo describe cuál es su objetivo y porqué piensas que actúa así. Debes comprender que esa persona tiene sus razones y motivaciones para actuar como actúa, para ser como se muestra.

Y para finalizar la práctica debes describir un comportamiento tuyo que no te guste, por ejemplo, hablar de más, identifica las consecuencias, los problemas, cómo serías si fueses capaz de controlar ese comportamiento, se lo suficiente autocrítico para entender que otras personas también tienen comportamientos que pueden no agradarte.

#### **II.1.4.6. LECTURA Y REFLEXIÓN. EL OSO PARDO Y EL OSO POLAR**

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

*Había una vez un oso polar y un oso pardo que vivían en un zoo. Cada uno tenía su propio espacio, adaptado a sus necesidades. Al oso pardo le habían recreado el hábitat de un bosque junto a una pequeña montaña. Mientras que al oso polar le había construido una increíble reproducción del Polo Norte.*

*Al principio, cuando los osos llegaron, causaron un gran revuelo, y todo el mundo quería verlos. Sin embargo, con el paso del tiempo, casi nadie iba a ver al oso polar porque en su casa hacía mucho frío, y se entretenían viendo al oso pardo.*

*Un día, el oso pardo oyó a unos niños decir que él era mucho mejor que el oso polar. Al principio, al oso pardo le encantó la idea de ser el mejor de los dos, y se pavoneaba delante de los visitantes. Y así fue consiguiendo cada vez más y más visitas.*

*Al cabo de pocas semanas, el oso pardo había logrado atraer la atención de todos los visitantes. El oso pardo era feliz. Pero entonces, escuchó a los veterinarios del zoo decir que el oso polar estaba tan triste que temían por su vida.*

*- Morirá de pena si no hacemos algo -dijo uno de los veterinarios.*

*- Si consiguiéramos que la gente fuera a visitarlo, tal vez podríamos salvarlo -dijo otro de los veterinarios.*

*El oso pardo se sintió muy culpable en ese momento. Había acaparado la atención de todos los visitantes para demostrar que era el mejor.*

- Tengo que hacer algo por mi compañero -pensó el oso pardo-. Al fin y al cabo, los dos somos osos, aunque pertenezcamos a especies distintas. No puedo dejar que esté así de triste. Tengo que ayudarlo.

El oso pardo decidió esconderse y no salir. Pensó que así la gente iría en busca del oso polar. Una parte del plan funcionó, ya que consiguió que la gente fuera a visitar al oso polar. Pero cuando lo veían tan triste y deprimido se marchaban o, aún peor, le gritaban y le decían cosas feas.

Todo esto llegó a oídos del oso pardo, que se escondía cerca del vallado para escuchar lo que pasaba.

- Esto no funciona -pensó el oso-. Tendré que hacer otra cosa.

Con mucho esfuerzo y paciencia, el oso pardo consiguió abrir un hueco escarbando por la noche por debajo de las vallas de su jaula, cuando nadie le veía. Por la mañana, tapaba el agujero con hojas y ramas para que no le descubrieran.

El oso polar y el oso pardo

Cuando consiguió salir, el oso pardo se fue a la jaula del oso polar, que se puso muy contento al ver que tenía compañía. Ambos osos se abrazaron y empezaron a jugar toda la noche. Al amanecer los visitantes los encontraron durmiendo uno al lado del otro en la misma jaula y, entusiasmados, se agolpaban para ver aquella escena tan pintoresca.

- Tengo frío -dijo el oso pardo. Creo que debería irme a mi bosque.

- Pero... ¿significa eso que volverás a visitarme? -preguntó el oso polar.

- Por supuesto -respondió el oso pardo.

Desde entonces, los dos osos reciben muchas visitas, incluso más que antes. Y a menudo los dos osos se visitan mutuamente y lo pasan en grande jugando juntos.

Responda y anote sus respuestas:

¿Qué conclusiones puede deducir del cuento El oso pardo y el oso polar?	
¿Según su opinión y experiencia, en qué situaciones/ con qué personas has actuado o actúas como el oso pardo?	
¿Qué crees que puedes hacer para aprender comprender mejor las emociones de los demás?	
¿Qué te impide desarrollar la sensibilidad interpersonal? ¿Cómo vas a solventarlo?	
¿Qué creencias personales cree usted que le limitan en su óptima relación con los demás?	

#### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO**

Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted sintió, notó, captó, y mostró a la otra persona que ha entendido de manera profunda los sentimientos y el estado emocional, y que se es consciente de hasta dónde se puede actuar sobre ello, recuerde de la situación, qué le hace sentirse orgulloso y logró alcanzar el éxito o alcanzar su objetivo propuesto.

Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.

*Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:*

- *¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted pudiera comprender las emociones?*
- *¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?*
- *¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones?*
- *Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?*
- *¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?*

*Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales el mejorar su sensibilidad interpersonal son clave para salir bien parado.*

*Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.*

## **II.1.5 GIMNASIO. SENSIBILIDAD INTERPERSONAL**

### **II.1. 5.1. ENTRENAMIENTO EN MODELADO DE LA CONDUCTA**

El modelado de la conducta es un ejercicio de entrenamiento que nos permite mejorar y desarrollar la competencia de sensibilidad interpersonal. Se fundamenta en la Teoría de Aprendizaje Social (Bandura, 1990) y que propone que para que un individuo adopte e integre con éxito una conducta o comportamiento concreto;

1. Deben percibir un vínculo entre la conducta que va a incorporar y los resultados que se esperan.
2. Deben desear alcanzar esos resultados.
3. Debe haber una creencia positiva de que lo puede hacer, lo puede lograr.

Las creencias pueden ser modificadas mediante el proceso de aprendizaje social por observación. Si observamos como un modelo, otra persona, tiene éxito y logra incorporar esas conductas, entonces mediante la observación de ese modelo, a esa persona, podemos identificar las habilidades conductuales que de forma específica han permitido alcanzar ese cambio. Una vez que se han identificado, por la observación se van aplicando poco a poco en el comportamiento diario, la práctica de una determinada acción, convierte en experto al que la realiza, sólo con el paso del tiempo.

*Frente a las siguientes afirmaciones, escriba en una hoja en blanco los cuatro pasos descritos anteriormente, identifique un vínculo entre su conducta y los resultados esperados, desee y escriba que resultados obtendrá, defina y crea en el camino para lograrlos y repita la acción hasta que la automatice.*

- Si incremento y desarrollo mi habilidad para conocer y comprender las reacciones de los demás, si mejoro mi sensibilidad para comprender las reacciones y expresión emocional de los demás ¿Qué sucedería? ¿Cómo mejoraría mi sensibilidad interpersonal? ¿Qué cambia en mi vida?
- Si puedo incrementar mi habilidad para poder percibir, comprender y valorar las consecuencias de mis acciones en los demás, y cómo tienen mis acciones influencia de lo que percibo en los demás, de sus sentimiento y emociones. ¿Qué sucedería?
- Si puedo desarrollar un sistema para clasificar emociones, valores, creencias y metas que sean acordes a ciertas aproximaciones que objetivamente puedo contrastar en las acciones y comportamientos de otras personas. ¿Qué sucedería?



### II.1.5.2. ENTRENAMIENTO EN AUTOEFICACIA

La autoeficacia es un concepto que introdujo Albert Bandura en su Teoría del Aprendizaje Social, referente a la regulación de la motivación y la acción humana. (Bandura, 1990)

En la teoría de Albert Bandura, se defiende que la autoeficacia es un constructo principal para realizar una conducta, en este caso la mejora de nuestra sensibilidad interpersonal, ya que la relación entre el conocimiento y la acción estarán significativamente mediados por el pensamiento de autoeficacia. Los pensamientos que tiene una persona sobre su capacidad, su autoeficacia, para poner en marcha dicha conducta serán decisivas.

La autoeficacia, o las creencias en tus habilidades para tratar con las diferentes situaciones que se presentan en las relaciones sociales, juega un rol importante no solamente en la manera de sentirte respecto a una persona, sino que será determinante para conseguir o no las metas en tu vida.

De esta manera, las personas estarán más motivadas si perciben que sus acciones pueden ser eficaces, esto es si hay la convicción de que tienen habilidades personales que les permitan regular sus acciones. Bandura considera que influye a nivel cognitivo, afectivo y motivacional. Así, una alta autoeficacia percibida se relaciona con pensamientos y aspiraciones positivas acerca de realizar la conducta con éxito, menor estrés, ansiedad y percepción de amenaza, junto con una adecuada planificación del curso de acción y anticipación de buenos resultados.

Si queremos desarrollar la autoeficacia es necesario conocer que ésta se construye a partir de la información aportada por las siguientes fuentes:

- Logros pasados. Las experiencias pasadas constituyen la fuente de información sobre la que construimos la autoeficacia, ya que se basan en la constatación de un dominio real, ya activado en el pasado. Para ello, si repetimos el éxito de logros en la mejora de la sensibilidad interpersonal aumentará las evaluaciones positivas de autoeficacia. *Intenta repetir pequeños logros cada día y reconoce el éxito de los mismos, anótalos en una pequeña libreta para ir analizando los avances.*
- Observa a otros. El modelado es muy importante en el desarrollo de nuestras competencias, ya que al ver o imaginar a otras personas ejecutar exitosamente ciertas actividades, se puede llegar a creer que poseemos las mismas capacidades para desempeñar con igual éxito.

En resumen, la autoeficacia es la apreciación de las capacidades que uno tiene y se centra en las creencias de tener los recursos necesarios y la habilidad de triunfar en un contexto determinado.

## II.2. COMPETENCIA ENERGÍA. COMPETENCIA 2

### II.2.1. DEFINICIÓN COMPETENCIA ENERGÍA

Energía. Del lat. tardío *energĭa*, y este del gr. *ἐνέργεια enérgeia*.

1. f. Eficacia, poder, virtud para obrar.

2. f. Fís. Capacidad para realizar un trabajo. Se mide en julios. (Símb. E).

- Sinónimos: fuerza, vigor, potencia, poder, firmeza, contundencia, poderío, pujanza, reciedumbre, resistencia, acción, vida, dinamismo, vivacidad, garra,

coraje, ímpetu, brío, intensidad, ánimo, valor, carácter, empuje, entereza, resolución, tenacidad

- Antónimos: flaqueza, debilidad

## **II.2.2. LA COMPETENCIA ENERGÍA**

La competencia de energía es la habilidad que manifiesta el individuo para poder activar y mantener altos niveles de actividad y dirigida de forma apropiada para el logro de los objetivos o metas marcados previamente. Es la capacidad para el trabajo intenso, la disciplina que mantiene el individuo para realizar un trabajo duro y alargado en el tiempo.

La energía se muestra en comportamientos y conductas de fortaleza, tenacidad, insistencia y no desfallecimiento para el trabajo intenso y duro, en situaciones variables o que van cambiando con el tiempo, trabajar duro con diferentes interlocutores, trabajar duro y con energía en largas jornadas y mantener un nivel de activación o arousal psicofisiológico constante y sin ser afectado por el paso del tiempo. Capacidad de trabajar duro y ser disciplinado consigo mismo independientemente de las circunstancias cambiantes.

El nivel de activación psicofisiológico o energía del individuo está íntimamente relacionado con la auto percepción que se tiene de uno mismo y como nos interpretamos ante los demás. El nivel de actividad que se transmite, la inquietud, la fuerza y constancia para alcanzar metas y siempre mantenido en el tiempo. No es una fuerza puntual, sino una energía constante que permite soportar el trabajo duro y las largas jornadas sin bajar el rendimiento y la actividad.

### **II.2.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA ENERGÍA**

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

1. En las jornadas de trabajo, aunque cambien las circunstancias y planteamientos previos:
  - a. Suelo mantener jornadas prolongadas de trabajo intenso como me había marcado previamente
  - b. Me gustaría tener mayor capacidad para prolongar el trabajo intenso y ser disciplinado durante más tiempo como me había propuesto previamente
  - c. Me cuesta mucho mantener un trabajo intenso durante tiempo prolongado en cuanto cambian las circunstancias previas, me considero poco disciplinado en esta materia.
2. Cuando me dice varias veces que no y debo enfrentarme de nuevo a situaciones similares:
  - a. Suelo mantener mi control y sigo trabajando con la misma energía
  - b. Me gustaría poder mantener el nivel de energía y no afectarme emocionalmente los “noes”
  - c. Me preocupa mucho por los “noes” frenando mi energía e ilusión previa ante la nueva situación
3. Cuando desarrollo mi actividad profesional:
  - a. Suelo transmitir en los demás energía y entusiasmo por lo que hago
  - b. Me gustaría poder transmitir en los demás un mayor nivel de energía y entusiasmo por lo que hago
  - c. Me es muy difícil transmitir energía y entusiasmo por lo que hago
4. Considero mi trabajo como un elemento clave del desarrollo personal, y:
  - a. Suelo trabajar duramente para lograr mis metas

- b. Me gustaría poder trabajar más duramente para alcanzar las metas
  - c. Me siento incapaz de trabajar duro para lograr las metas
5. Los demás piensan de mí que:
- a. Suelo ser un trabajador muy enérgico
  - b. Soy disciplinado con el trabajo duro, pero sólo si las circunstancias lo demandan
  - c. Los demás piensan que se “va la fuerza a la primera de cambio”

### II.2.3.2. INTERPRETACIÓN COMPETENCIA ENERGÍA

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 3 puntos, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 1 punto.

La suma TOTAL de punto obtenidos es	
-------------------------------------	--

**Si tu puntuación total está entre 5 y 9, tu nivel de competencia energía es bajo. A nivel conductual:**

La puntuación obtenida indica que su competencia en energía y dinamismo es baja, lo que indica que la persona manifiesta una baja disposición para el trabajo duro de jornadas largas, prefiere entornos estables y monótonos donde no se produzcan grandes cargas de trabajo. Posee una baja predisposición a ser enérgico y dinámico ante entornos de trabajo intenso y duradero y su rendimiento profesional puede verse afectado por esas situaciones en las que hay una mayor carga de trabajo. Decrece el rendimiento cuando hay una alta exigencia para mantener constante su energía durante cierto tiempo de forma sostenida. Su dinamismo suele ser fluctuante y está supeditado a la propia motivación por la tarea o la situación. No suele transmitir energía a los demás

**Si tu puntuación total está entre 10 y 13, tu nivel de competencia en energía es medio. A nivel conductual:**

Manifiesta tendencia a intentar trabajar duro en jornadas donde la actividad sea exigente, pero si la dureza de la jornada se prolonga en el tiempo tiende a abandonar la misma. Le agradan los retos y los asume con energía y dinamismo ya que es capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes. Posee la habilidad de seguir adelante con dominio de sí mismo y de serenidad en situaciones donde no posee el control de las mismas. Usualmente demuestra capacidad para adaptarse a los cambios y trabajar de forma dinámica y enérgica y así responder positivamente a las variaciones del entorno.

**Si tu puntuación total está entre 14 y 15, tu nivel de competencia energía es alto. A nivel conductual** presenta una excelente flexibilidad para adaptarse a escenarios cambiantes y asumir el reto con dinamismo y energía, anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno ya que analiza e interioriza para su propio beneficio las ventajas y desventajas de cada modificación. Mantiene constantemente un alto arousal psicofisiológico con un nivel de dinamismo y energía para el trabajo duro en situaciones de cambio y que demandan alta exigencia de trabajo sin que su nivel de activación se vea afectado. Es percibido por otros como una persona enérgica y dinámica y lo transmite a los demás, los contagia de su energía. Transmite mucho dinamismo, fuerza y energía en los proyectos que emprende.

### II.2.4. CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA ENERGÍA

*El gran secreto de la vida es que no hay ningún gran secreto. Sea cual sea tu objetivo, se puede llegar si estás dispuesto a trabajar duro por conseguirlo. Oprah Winfrey*

La habilidad para desempeñar un trabajo con energía es una de las competencias que las empresas valoran más positivamente en sus trabajadores. Un individuo que manifiesta comportamientos o conductas de lentitud, de cierta costará que consiga adaptarse a entornos cambiantes que se mueven a gran velocidad, como el actual.

Como ya hemos analizado, la competencia de Energía podemos resumirla en el grupo de habilidades y de destrezas, de conocimientos y actitudes que hacen que un individuo pueda desempeñar de forma efectiva ciertas tareas de forma sostenible en el tiempo, incluso cuando las circunstancias previas han sido modificadas. Podemos interpretar como la Disciplina o Auto-disciplina que la persona manifiesta para sobrellevar el trabajo duro.

Esta capacidad para trabajar con altos niveles de activación o energía implica que se pueden comprender los procesos con cierta rapidez, la toma de decisiones se vuelve más ágil, se tiende a mantener la calma ante situaciones problemáticas y ser capaz de mantener la calma en medio de los problemas y realizar tareas simultaneas que permitan alcanzar los objetivos y metas marcados, y manteniendo una alta motivación por su logro.

El desempeño de cualquier actividad profesional hay tareas o actividades físicas y cognitivas o mentales. Hay algunas tareas que para mantener altos niveles de activación de energía hay que estar en un adecuado estado físico para evitar que aparezca el cansancio rápidamente. En otros casos, los trabajos tienen un componente más cognitivo o mental, se necesita coordinar un elevado número de recursos. En cualquier caso, para mejorar la capacidad de trabajar con un elevado nivel de activación de forma sostenida en el tiempo, para tener una alta competencia de energía es necesario un adecuado desarrollo personal y profesional.

Para mejorar el desarrollo personal y profesional con la competencia energía, tenemos que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Aprender a concentrarse en la tarea o actividad que se está desempeñando en ese momento. Si estamos mirando el reloj continuamente, pensando en lo que vamos a comer o lo que debo hacer al llegar a casa, no se está concentrado. La característica es aprender a mantener la mente donde debe de estar que es en la tarea que estamos desarrollando, en este caso no hay espacio para la distracción por lo que aumentamos nuestra capacidad de trabajo duro mediante la auto-disciplina.
- Aprender a definir prioridades. Cuando no tenemos claro que hacer no hacemos lo que debemos hacer. Priorizando las tareas aumentamos la capacidad de trabajar focalizados.
- Aprender a ser eficiente. El trabajo duro por sí mismo no basta, el logro de resultados excelentes de base en el trabajo duro más el trabajo inteligente.

La energía es un recurso personal, que, como la disciplina, nos genera la capacidad de pasar a la acción, activarnos independientemente del nivel de motivación que se disponga para realizar la acción. Como recurso personal podemos desarrollar mediante el entrenamiento, así con una mayor energía podemos activarnos de forma más rápida, con un esfuerzo menor y separar los estados de activación o de alta energía de los estados internos, de la motivación variable.

La competencia de energía es muy necesaria en situaciones en que la motivación para desempeñar la tarea no es inmediata, para evitar la procrastinación (la pereza de comenzar) la tarea. Es muy útil en los casos en que la motivación no se da al inicio de la tarea, sino al final o en el logro de la meta, en esos casos una buena competencia en energía nos aporta la fuerza para activar la conducta.

Algunas de las actividades en las que tener más energía nos puede resultar adecuado;

- Incrementar la productividad y el rendimiento en el trabajo diario

- Tener mayor productividad y conseguir llevar a cabo muchos de los proyectos personales
- Hacer más deporte, hacer más dieta, ...

Si estamos desentrenados y nuestra energía es baja, podemos llegar a sentir una baja disciplina con nosotros mismo, así cualquier problema, por insignificante que parezca, nos parecerá un desafío inalcanzable, pero con tenacidad, con fuerza y energía, con entrenamiento lograremos encauzar la situación de forma correcta.

Cuando incrementamos la autodisciplina para hacer lo difícil, mantenemos la energía en alcanzar la meta, tenemos acceso a un espacio de resultados que se les suele negar a las personas con baja energía. Lo bueno del trabajo intenso y duro, de trabajar con energía, es que es generalizable. No importa el sector o la empresa, la energía se puede utilizar para lograr resultados positivos a largo plazo, en cualquier empresa, situación o entorno.

La capacidad de trabajar con energía va mano a mano con la aceptación. La aceptación de que existen situaciones en la vida, hay metas y objetivos que son inalcanzables sin esfuerzo, sin un trabajo intenso. Los logros que puedes alcanzar cuando se trabaja con energía son sorprendentes. Conseguir alta energía para el trabajo duro debe ser un aliado en vez de un enemigo. La capacidad de trabajar con energía es una herramienta poderosa para tener de nuestro lado.

Cuando nuestra energía es baja, cuando no estamos acostumbrados al más mínimo esfuerzo, cualquier actividad nos hará sentir exhaustos, lo bueno es que los hábitos se pueden modificar a través del entrenamiento y la fuerza de la voluntad.

#### II.2.4.1. MODELO DE ENTRENAMIENTO CINCO PILARES

Steve Pavlina, <http://www.stevpavlina.com/> nos propone un modelo de entrenamiento para desarrollar la autodisciplina basado en cinco pilares:

- **Aceptación:** saber qué nivel de disciplina tenemos, de que somos capaces y de qué no.
- **Fuerza de voluntad:** la capacidad de actuar con energía en un momento determinado, aunque no se sostenga en el tiempo
- **Trabajo duro:** la capacidad de hacer lo que es difícil y retador
- **Diligencia:** la capacidad de realizar el trabajo aplicando el tiempo y el esfuerzo necesario hasta que esté finalizado, aunque sea algo rutinario, aburrido o cambien algunas premisas.
- **Persistencia o Tenacidad:** capacidad de seguir hacia delante, aunque no estemos motivados para ello, el esfuerzo sostenido a lo largo del tiempo.

Veamos con mayor detalle cada uno de los pilares.

#### II.2.4.2. LA ACEPTACIÓN

El primer pilar de la autodisciplina es la aceptación y se entiende como la capacidad de la persona de percibir la realidad con precisión y ser consciente de reconocer lo que se percibe.

Cuando no aceptamos la realidad se obtiene como resultado la ignorancia o, peor aún, la negación, ya que se puede llegar a no saber que no se sabe. La aceptación nos permite tener una visión clara de lo que podemos y de lo que no podemos hacer. Se pueden experimentar algunos éxitos fáciles y algunos tristes fracasos, pero lo más probable es que en este caso culpemos del problema a la tarea o culparse a sí mismo, en lugar de reconocer y aceptar, por ejemplo, que el “peso” elegido para levantar era demasiado o que se necesita estar más fuerte.

La clave está en reconocer conscientemente en qué nivel se encuentra cada uno en términos de aceptación. Imagine a un atleta no tiene ni idea de cuantos metros puede llegar a correr y arbitrariamente elige una rutina de entrenamiento sin aceptar su nivel, lo más probable es que la distancia elegida, 100 metros, 1.000 metros o 10.000 metros, pueden ser demasiado por exceso o por defecto.

Si la distancia es muy larga, el atleta no va a ser capaz de recorrerla y si es demasiado corta su entrenamiento será deficiente.

### **II.2.4.3. ENTRENAR LA ACEPTACIÓN**

La Terapia de Aceptación y Compromiso (Hayes, Strosahl, y Wilson, 1999), se centra en que la persona sea capaz de cambiar la relación con sus experiencias privadas, y no necesariamente la presencia o la forma de estas experiencias. Enseña habilidades que permiten a la persona pensar lo que piensan, sentir lo que sienten, reconocer su capacidad y lo que la situación permite.

¿qué posibilidades se abren cuando no luchamos ni nos enredamos con nuestras emociones y pensamientos? ¿qué pasaría si pudiéramos hacer espacio a esas experiencias y pusiéramos nuestras energías en lo que queremos que sea importante en nuestra vida?

- a) El primer paso es hacer “espacio” a los pensamientos, emociones, sensaciones, impulsos y otras experiencias privadas. *Haz una lista de aquellos pensamientos, emociones, sensaciones, impulsos, experiencias, que pueden frenar hoy o que frenan tu capacidad de trabajar con energía.*
- b) El segundo paso es centrarse en el momento presente. Coloca el foco de tu atención en la experiencia del “aquí y ahora” con apertura y receptividad, comprometiéndote de lleno con lo que estás haciendo en este mismo momento. *Permite que esos pensamientos, emociones, que has escrito “ir y venir” sin involúcrate contra ellos, sino míralos como si fueras un observador externo.*
- c) Clarifica. *Clarifica que es lo más importante, desde tus valores y desde tu corazón, que case de persona quieres ser, que es para ti, significativo y valioso en la vida.*
- d) Compromiso con la aceptación. Comprométete. *Establece metas guiadas por tus valores e involúcrate en acciones efectivas para alcanzarlas.*

### **II.2.4.4. LA FUERZA DE LA VOLUNTAD**

La fuerza de la voluntad es la capacidad que tenemos para establecer un curso de acción y ponerlo en marcha. Nos proporciona una fuerte intensidad a un impulso temporal. Se quema rápidamente, pero si es dirigida de forma inteligente puede proporcionar el impulso suficiente para superar la inercia y crear un “movimiento” hacia la meta.

El elemento motor de la voluntad es la recompensa y estas pueden ser inmediatas o aplazadas. Las recompensas inmediatas son aquellas que el individuo obtiene inmediatamente a la realización de una acción o una conducta concreta.

La recompensa aplazada existe una derivación temporal entre la realización de la acción por parte del sujeto y la recompensa.

En el experimento de las nubes de golosina de Stanford (*Stanford Marshmallow Experiment*), se les ofrecía a los niños una nube de golosina (*recompensa inmediata*), pero si eran capaces de esperar 15 minutos sin comérsela, les daban dos (*recompensa aplazada*). Aproximadamente un tercio de los niños fueron capaces de aguantar la tentación de comerse la golosina.

El paradigma experimental utilizado por Mischel y la mayoría de los investigadores en esta área, ha sido el de poner a los sujetos (niños de 2 y medio y 9 años de edad) a escoger entre un objeto pequeño y de relativo poco valor económico para dárselo de inmediato, o uno más

grande y de mayor valor económico para serle entregado cierto tiempo más tarde (1-2 semanas después). La decisión que tome el sujeto, frente a las alternativas que se le ofrecen, será lo que determinará su capacidad para diferir o no la recompensa. (Sanchez, 1982)

Ahora pensemos un momento en qué dilemas parecidos se nos plantean a nosotros diariamente en nuestras vidas, y qué elecciones tomamos ante ellos:

- ¿Me quedo sentado en mi sofá viendo la tele que estoy muy cómodo (*recompensa inmediata*) o salgo a hacer deporte, o a ir al gimnasio, para bajar unos kilos y ponerme en forma (*recompensa aplazada*)?
- ¿Me como este donut de chocolate que está tan rico (*recompensa inmediata*) o me hago una ensaladita para mantener mi línea (*recompensa aplazada*)?
- ¿Me quedo durmiendo un rato más (*recompensa inmediata*) o me levanto según suena el despertador y me pongo a hacer algo productivo de mis proyectos (*recompensa aplazada*)?

## II.2.4.5. ENTRENAR LA FUERZA DE VOLUNTAD

- a) Levántate todos los días a la misma hora durante un tiempo. *Al final el cuerpo se acostumbra. Cuando llevas un tiempo, mínimo 3 meses incluyendo sábados y domingos, eres capaz de despertarte a esa hora incluso antes de que suene el despertador. Lo que queremos conseguir es crear un hábito o una costumbre que sea capaz de impulsar nuestra fuerza de voluntad. Y cuando suene la alarma de tu despertador no le des al botón de 5 minutos más, impulsa tu fuerza de voluntad.*
- b) Haz la cama o desayuno o recoge la ropa según te levantes. *Que pereza empezar por eso y antes de la ducha, la clave está en condicionar a nuestro cerebro, a tener una disciplina, un modo de acción. Hay que hacer lo que hay que hacer y cuanto antes lo hagas mejor.*
- c) Tu vestimenta. *Vístete adecuadamente, si trabajas en casa o si vas un rato a la oficina, vístete siempre como tú vayas a la oficina. La idea es inducir un estado mental y emocional de trabajo, no de descanso. Esto pasa muy a menudo cuando vamos al gimnasio, antes de ir, no tenemos ganas de ir, cuando estamos yendo, no tenemos ganas de ir, cuando estamos entrando por la puerta, tenemos ganas de irnos a casa a descansar, pero una vez que nos ponemos la ropa de deporte, ¡en ese momento ya por fin nos entran ganas de darle duro!*
- d) Visualiza tu objetivo. *Cuando toca ir al gimnasio puedes pensar una de estas dos cosas: “Qué pereza me da ir al gimnasio, viendo la tele / jugando al ordenador” o puedes decirte “Qué buen cuerpo se me va a quedar y qué salud de hierro voy a tener si sigo yendo al gimnasio como hasta ahora”. Diferente, ¿verdad? Imagínate con el objetivo ya conseguido.*
- e) Ordena y organiza. *Comienza el día ordenando y organizando tu entorno, escritorio, tareas pendientes, planifica que vas hacer en la jornada. Es una actividad sencilla que pone mi cerebro en un estado lógico, de orden y procesado, que me facilita abordar luego la primera de las tareas de mi lista. Además, el hecho de no tener distracciones visuales alrededor (desorden, montañas de papeles, cualquier otra cosa que no vaya a utilizar inmediatamente...) me ayuda a relajarme y por tanto a concentrarme mejor en la tarea a realizar.*

## II.2.4.6. EL TRABAJO DURO

El trabajo duro, según S. Pablina, es la capacidad de hacer lo que es difícil y retador. Por norma general, tendemos a realizar lo que es más fácil y tendemos a evitar el trabajo duro. En la vida las oportunidades superficiales se ven atraídas por la mayoría de las personas,

buscan lo fácil, pero los desafíos, en los retos, suele haber menos personas que se sientan atraídas.

Un desafío fuerte está conectado comúnmente con resultados fuertes, claro que se puede tener suerte de vez en cuando y encontrar un camino fácil para ese éxito. Pero eso ¿se va a mantener o es sólo una casualidad, se podrá repetir?

Lo bueno de un trabajo duro es que es universal. No importa el sector o la empresa el trabajo duro se puede utilizar para lograr resultados positivos a largo plazo, independientemente de las características específicas.

Cuando se tiene un propósito en mente entonces el trabajo duro no es una opción, es una necesidad. Así el propósito es el porqué y el trabajo duro es el cómo.

El propósito transforma el trabajo duro en por placer del duro trabajo, en el mayor placer de dedicación, de compromiso y determinación.

## Tu Propósito

*Propósito:*

*Es lo que amas y sabes hacer para hacer una diferencia y te permite ganarte la vida.*



Un propósito no se encuentra ni se descubre, sino que es un acto deliberado de reflexión, para ello te propongo los siguientes ejercicios:

### II.2.4.7. ENTRENAR EL TRABAJO DURO

#### CASO LA CASA EN LLAMAS

Supongamos que estás en tu casa y de repente se produce un fuego, pregúntate ¿Qué te llevarías contigo al salir corriendo? Y Sólo lo que puedas llevar contigo.

Esto es un conflicto entre lo que es práctico, valioso y sentimental. La respuesta refleja tus intereses y prioridades. Tómate un minuto para seleccionar los objetos que te llevarías contigo, y recuerda que sólo vale aquello que puedas cargar y sacar en un minuto. Toma una fotografía a tu colección de objetos y haz una lista con ellos.

Responde a la siguiente pregunta: ¿Qué reflejan tus objetos de ti? ¿Podrías seguir tu vida solo con lo que te llevas? ¿Llevas contigo todo lo que es más importante?

#### CASO LA LOTERÍA



Imagina que te toca la lotería “un montón de millones”. Jamás tienes que volver a trabajar. Teniendo una vida por delante y la libertad de hacer lo que quieras;

¿Qué harías? ¿Te quedas con tu trabajo actual o lo cambias? ¿Renuncias? ¿Compraría la empresa? ¿Te creas tu empresa?

#### **II.2.4.8. SER DILIGENTE**

Hay muchas tareas que, en general, no son necesariamente difíciles, pero que en conjunto necesitan una gran inversión de tiempo. Debemos ser diligentes para estar al tanto de todas esas cosas o tareas que si no las hacemos con diligencia nos llevarán al fracaso. La competencia de Energía nos ayuda a poner el tiempo donde se necesita, en hacer lo que hay que hacer.

Diligente es un adjetivo que hace referencia a una persona que actúa pronto, con dinamismo, que es presto o ligero en las acciones, prontitud, prisa o cuidado en la ejecución de las acciones.

Quien es diligente, por tanto, logra satisfacer un pedido, una demanda o un requerimiento con velocidad y eficacia. Las características que debe tener toda persona diligente son; primero una favorable actitud hacia el trabajo, segundo, se esfuerza de manera constante para poder entender y realizar mejor las tareas que tiene encomendadas, tercero, hacer uso de su inteligencia en pro de su labor y contar con pensamientos positivos.

Para incrementar la diligencia debemos tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Trabajar de manera meticulosa, prestando atención a todos los detalles y no dejando nada a la improvisación
- No dejarse arrastrar en las tareas por la desgana, la dejadez incluso en las más rutinarias. Busca lo positivo en cada acción
- Intentar ser puntual en la vida en general y en trabajo en particular, ajustarse a los horarios comprometidos y terminar las tareas a tiempo o llegar a las reuniones o citas a tiempo.
- Mantener un buen control sobre las emociones, que la ansiedad no afecte al desempeño, que la apatía no sea la emoción más destacable
- Intentar estar disponible cuando los demás necesiten contar con nosotros

Si una persona es diligente o no lo demostrará cuando desarrolle alguna tarea que se le ha encomendado. Imaginemos que, en una empresa, el gerente de compras solicita a dos empleados que averigüen presupuestos para adquirir un nuevo mobiliario de oficina. Uno de los empleados entrega, a las pocas horas, un listado impreso con ocho potenciales proveedores, detallando los datos de contacto de cada uno y los precios de sus principales productos. El otro se limita a acercarse al gerente al día siguiente y comentarle que, en frente de la oficina, hay una empresa que vende muebles baratos. Podría decirse, por lo tanto, que el primer empleado es muy diligente, mientras que el otro no tiene la capacidad de cumplir con los pedidos de su jefe con diligencia.

#### **II.2.4.9. ENTRENAR LA DILIGENCIA**

##### **CASO. TUS FORTALEZAS**

Escribe tres retos o problemas más grandes con los cuales te de mucho orgullo haberlos solventado.

Bajo cada uno de los retos, anota 3 habilidades que te ayudaron a salir adelante.

Bajo esos tres retos, escribe que harás mejor la próxima vez

Bajo esto escribe que 3 personas te ayudaron en cada uno de los retos (9 en total)

Ahora identifica aquellas palabras, acciones y personas que se repiten. ¿Qué tienen en común?

El ejercicio de la casa en llamas es para que no olvides porque haces las cosas.

### **CASO LISTA ACTIVIDADES**

Prepara una lista de tareas/actividades y anota al lado de cada una de ellas ¿Cuál podría ser resuelta o solventada positivamente si aplicaras mayor diligencia?

#### **15.2.4.10. PERSISTENCIA Y TENACIDAD**

La persistencia es la capacidad de mantener la acción más allá de la motivación. Cuando trabajamos en un gran objetivo y dilatado en el tiempo, la motivación tiende a desaparecer. La motivación no produce los resultados la produce la acción.

¿Persistir siempre y nunca darse por vencido? Ciertamente, no. Hay que saber cuándo “tirar la toalla”. A veces, renunciar es la mejor opción.

Para entrenar la tenacidad ver competencia nº5 Tenacidad

### **II.2.4.11. LECTURA Y REFLEXIÓN. EL ARQUITECTO DE PALACIO**

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

*Había una vez en un reino muy lejano donde reinaba un poderoso rey, el rey encargaba constantemente construcciones al arquitecto de palacio, este era un obrero muy eficiente. El rey cada vez exigía más en cada una de las construcciones, más en belleza, más en lujo, más en diseño, cada construcción debía ser superior a la anterior.*

*El arquitecto cumplió con sus encargos asombrosamente y ya cuando había trabajado por muchos años para el rey; y un día alcanzó la edad suficiente para retirarse.*

*Comunico su decisión al rey, pero el rey le pidió un último encargo, le pidió que hiciera una última cosa, éste sería ya su último encargo. Debía de construir el mejor palacio jamás construido y con eso ya podría jubilarse.*

*El arquitecto le rogó que por favor no hiciera el encargo, que ya estaba cansado y que no sentía fuerzas para hacerlo, finalmente aceptó el trabajo, pero no lo hizo con todo corazón. Acepto a regañadientes.*

*Utilizó materiales de mala calidad, la madera era mala y no le importaron los detalles por los que normalmente se preocupaba cuando estaba interesado en el trabajo.*

*Cuando el palacio estuvo terminado, el rey lo llamó y le dijo: "Este palacio, el último que construyes, es para ti, el palacio es tuyo, y aquí están las llaves, es mi regalo para ti". El arquitecto se arrepintió inmediatamente de no haber usado los mejores materiales y de no haber contratado los mejores trabajadores. Si solamente hubiera sabido que la casa era para él....*

### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.**

Responda y anote sus respuestas:

¿Qué conclusiones puede deducir del cuento El arquitecto del rey?	
¿Según su opinión y experiencia, en qué situaciones has actuado como el arquitecto?	
¿Qué crees que puedes hacer para aprender ser más diligente y trabajar con más energía?	
¿Qué te impide desarrollar la toda tu energía? ¿Cómo vas a solventarlo?	
¿Qué creencias personales cree usted que le limitan en dinamismo y energía?	

### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO**

Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted actuó de manera diligente, con energía y dinamismo, los demás reconocieron su capacidad y como influyó en el éxito general, recuerde la situación, qué le hace sentirse orgulloso y logró alcanzar su objetivo propuesto.

Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.

Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:

- ¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted pudiera comprender actuar de forma enérgica?
- ¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?
- ¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones?
- Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?
- ¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?

Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales el mejorar su energía y dinamismo son clave para salir bien parado.

Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.

## **II.2.5. GIMNASIO. COMPETENCIA ENERGÍA**

### **II.2.5.1. ENTRENAMIENTO PARA INCREMENTAR LA ENERGÍA**

La competencia energía indica que la persona actúa con dinamismo, diligencia y que cumple bien las responsabilidades y además lo realiza de forma rápida y con capacidad de trabajar duro, las organizaciones necesitan personas enérgicas para brindar las respuestas oportunas en el entorno de cambio actual.

¿Por qué es tan importante tener energía? La energía, el dinamismo, la proactividad se vuelven una conducta permanente en el individuo de forma que las personas que se acostumbran a trabajar duro, a encontrar las respuestas oportunas rápidamente, poco a poco van creando un modelo de actuación ejemplar orientado a resultados.

Lo opuesto a la energía podría ser la procrastinación, el ir dejando para mañana las tareas que perfectamente se puede comenzar a realizar desde hoy.

*El hombre inteligente ejecuta con rapidez lo que pensó con calma.*

*La prisa es pasión de necios, pues,  
como no saben dedicar tiempo a pensar antes,  
obran sin reparo y yerran.*

*Los sabios, al contrario, suelen pecar de ser lentos,  
que del mucho cuidado nace la observación descubridora de detalles.*

*Tampoco has de ser demasiado lento,  
porque una decisión puede perder eficacia,  
debido a haberla tomado demasiado tarde.*

*La acción a tiempo es madre de la dicha. (Gracian, 1647)*

Responde a las siguientes cuestiones:

- Describe un ejemplo de una tarea o proyecto que te haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendiste? ¿Cuál fue el resultado?
- ¿Cómo se desarrolla un día de trabajo típico, hay una carga de trabajo alta o baja? ¿Cuáles son los problemas diarios propios de tu trabajo que fomentan o frenan tu capacidad de dinamismo? ¿Qué haces para resolverlos?
- ¿En qué situaciones laborales has sentido la necesidad de dejar una tarea sin resolver?

## **II.2.5.2. EJERCICIO REPITE LA FRASE**

Elige cada día tres mensajes y recítalos tres veces mentalmente, tres veces en voz baja y tres veces en voz alta.

1. Hago lo que tengo que hacer ahora
2. Hago las cosas en su momento
3. Hago lo que debo cuando debo
4. Asumo las responsabilidades que puedo y quiero atender
5. Me perdono y disuelvo los motivos que me paralizan
6. Tengo sabiduría y energía fuerte para conducirme en mi vida por buenos caminos
7. Disciplino mi voluntad ejercitándola
8. Hago con facilidad lo que necesito hacer cuando es más conveniente
9. Disciplino con sabiduría mis pensamientos y mis palabras
10. Disciplino con cordura mis deseos e intenciones
11. Disciplino con control mis impulsos y mis sentimientos
12. Disciplino mis emociones
13. Disciplino mi mente y controlo mi vida
14. Pienso, digo y hago cosas convenientes para vivir con salud y bienestar integral
15. Tengo energía, motivación y voluntad para No \_\_\_\_\_

16. Tengo energía, motivación y voluntad para Si \_\_\_\_\_
  17. Conduzco mi vida por buenos caminos con intuición, sabiduría y una voluntad fuerte
  18. Ahora tengo la motivación y la intención de resolver eficientemente \_\_\_\_\_
  19. Ahora tengo voluntad y conocimiento para atender mis asuntos y responsabilidades con eficacia
  20. Ahora tengo ánimo y voluntad para poner al día mis papeles
  21. Ahora tengo el ánimo y la voluntad de limpiar y ordenar \_\_\_\_\_
  22. Ahora tengo el ánimo y la voluntad de arreglar \_\_\_\_\_
  23. Ahora tengo el ánimo y la voluntad de ir a \_\_\_\_\_
  24. Incremento mi energía día a día
  25. Voy al lugar de mi mente donde vive el entusiasmo y encuentro energía fresca que activa mi voluntad y mi dinamismo
  26. Ahora puedo hacer perfectamente cualquier cosa que me proponga
  27. Puedo vivir perfectamente de \_\_\_\_\_
  28. Puedo hacer perfectamente \_\_\_\_\_
  29. Puedo aprender perfectamente \_\_\_\_\_
  30. Puedo entender perfectamente \_\_\_\_\_
  31. Puedo estudiar perfectamente \_\_\_\_\_
  32. Puedo lograr perfectamente \_\_\_\_\_
  33. Puedo tener perfectamente \_\_\_\_\_
  34. Soy eficiente y dinámico
  35. Me beneficia y conviene \_\_\_\_\_
  36. Me agrada y complace \_\_\_\_\_
  37. Me divierte y me lo paso bien con \_\_\_\_\_
  38. Hago mis trabajos con orden, precisión y eficacia.
  39. Estoy siempre con un ánimo alto
  40. Me alimento bien, ejercito mi cuerpo y descanso para atender todos mis asuntos y responsabilidades eficientemente
  41. Lleno mi mente de pensamientos positivos
- (Escribe en la línea de puntos el asunto que deseas hacer)
42. Si es posible .....
  - 43.. ..... es más fácil de lo que parece
  - 44.. ..... puedo y me conviene

## **II.3.1 COMPETENCIA ATENCION AL CLIENTE.**

### **II.3.1. DEFINICION. ATENCION AL CLIENTE**

**Atención.** (Del lat. attentio, -ōnis).

- 1. f. Acción de atender.
- 2. f. Cortesía, urbanidad, demostración de respeto u obsequio.
- 3. f. Entre ganaderos, contrato de compra o venta de lanas, sin determinación de precio, sino remitiéndose al que otros hicieren.
- 4. f. pl. Negocios, obligaciones.

**Sinónimos:** Escuchar, oír, enterarse, observar, mirar, ver, advertir, reparar, contemplar, fijarse, considerar, estudiar, reflexionar. Abrir los ojos, aguzar los oídos, estar a la mira, estar pendiente de, prestar atención, tener puestos los cinco sentidos, tomar en consideración. Interesarse, encargarse, ocuparse, preocuparse, mimar, cuidar, acoger

**Antónimos:** distraerse, despistarse, desatender, descuidar, abandonar.

**Cliente.** (Del lat. cliens, -entis).

- com. Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.
- com. parroquiano (l persona que acostumbra a ir a una misma tienda).
- com. Persona que está bajo la protección o tutela de otra.

Sinónimos: parroquiano, asiduo, comprador, consumidor, usuario.

Antónimos: (no encontrados)

El concepto compuesto de atención al cliente suele ser identificado por el servicio que prestan personas y empresas a sus clientes, suele ser un canal de comunicación en el que el cliente pueda manifestar reclamaciones o proporcionar sugerencias para mejorar el servicio o plantear dudas sobre el producto o servicio, datos adicionales, ayuda o apoyo técnico, etc.,

### **II.3.2. LA COMPETENCIA ATENCION AL CLIENTE**

La competencia de atención al cliente manifiesta la habilidad de individuo para poder percibir las necesidades y expectativas de los clientes y ser capaz de satisfacer de forma razonable con el menor coste posible.

Uno de los componentes más característicos de la competencia atención al cliente, es que se trata de una conducta o actitud concreta, una actitud de servicio y que persigue la satisfacción de las necesidades del cliente desde cualquier ámbito aportando un alto valor añadido al incorporar esa actitud de servicio en el desempeño habitual, en la relación diaria con los clientes, ya sean internos o externos.

Una alta competencia en atención al cliente permite identificar, y tener presente, las expectativas del cliente, intentado satisfacer las necesidades y anticipando los posibles problema o incidentes que puedan producirse y proporcionar las soluciones más adecuadas en cada momento para satisfacer esas necesidades y expectativas.

#### **II.3.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA ATENCIÓN AL CLIENTE**

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

1. Sobre los productos y servicios que vendo:
  - a. No suelo preguntar a mis clientes su opinión hacia los mismos.
  - b. Me gustaría preguntar más a los clientes su opinión, pero al final no lo hago.
  - c. Realizo preguntas y encuestas para saber la opinión de los clientes sobre todo cuando no me compran.
2. La satisfacción de mis clientes por el servicio que les presto es:
  - a. Del 25 al 50% del total de clientes están satisfechos
  - b. Creo que está entre el 50 y el 75% del total de clientes, están satisfechos
  - c. La satisfacción es de más del 75% del total
3. Como la relación con mis clientes suele ser repetitiva a lo largo del tiempo;
  - a. Cada venta es diferente, hay muchas cosas que cambian por lo que no se puede controlar previamente.
  - b. Me gustaría poder anticipar necesidades y demandas en los clientes
  - c. Suelo anticipar las demandas y necesidades de mis clientes.
4. Las quejas y reclamaciones de un cliente:
  - a. No suelo registrarlas ni hacerlas caso
  - b. Me gustaría poder hacer algo para solucionarlo
  - c. Registro y analizo las quejas como elemento para mi mejora profesional
5. Conseguir un nuevo cliente o perder uno actual
  - a. No es muy costoso en Euros
  - b. Se me da bien conseguir nuevos clientes, los que se van por los que entran
  - c. Se lo mucho que cuesta perder y conseguir un cliente en Euros.

### II.3.3.2 INTERPRETACIÓN. COMPETENCIA ATENCION AL CLIENTE

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la **opción a**, anota **1** puntos, si es la **b**, anota **2** puntos y si es la **c**, anota **3** puntos.

La suma TOTAL de punto obtenidos es	
-------------------------------------	--

**Si tu puntuación total está entre 5 y 9, tu nivel de competencia atención al cliente es bajo. A nivel conductual:**

La puntuación obtenida indica que su competencia en atención al cliente es baja, lo que indica que las necesidades e inquietudes de sus clientes solo las explora o las tiene en cuenta en la medida de lo imprescindible y sólo cuando esta exploración o identificación sea absolutamente imprescindible sería cuando se realizara. La evaluación de los indicadores y niveles de satisfacción de los clientes se utilizan con mínimos criterios, lo justo para poder ejecutar el trabajo.

**Si tu puntuación total está entre 10 y 13, tu nivel de competencia en atención al cliente es medio. A nivel conductual:**

Manifiesta tendencia a intentar explorar expectativas y necesidades en los clientes, inquietudes y requerimientos en cada uno de los clientes con el fin de intentar mejorar la relación comercial. Trata de establecer criterios de calidad de servicio que permitan identificar las necesidades de los clientes con el fin de mejorar indicadores y niveles que inciden en la satisfacción de las necesidades de los clientes de forma genérica, pero sin llegar a enfatizar en la relación y atención personalizada ya que para ello se requiere un

máximo nivel de esta competencia. Realiza esfuerzos puntuales para optimizar la calidad del servicio que presta a los clientes.

**Si tu puntuación total está entre 14 y 15, tu nivel de competencia atención al cliente es alto.**

Las acciones que desempeña están intencionalmente dirigidas a comprender las expectativas y las necesidades de cada cliente en concreto, con el objetivo manifiesto de mejorar el nivel de satisfacción de cada uno de ellos. Brinda un trato personalizado y diferencial, que demuestra un interés personal en cada uno de los clientes. Establece modelos relaciones a largo plazo basándose en la satisfacción actual, prestar una excelente atención al cliente en el presente para recoger los rendimientos en el futuro.

### **II.3.4. CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA ATENCIÓN AL CLIENTE**

*“Hagas lo que hagas, hazlo tan bien para que vuelvan y además traigan a sus amigos” Walt Disney.*

Desde el punto de vista económico, un **cliente** es una persona, real o jurídica, que está dispuesta a hacer un gasto de dinero por la obtención de un bien o un servicio. Empresas o individuos buscará satisfacerlos con la finalidad de que esa transacción se repita en el tiempo, generando ingresos estimables a futuro.

Es muy difícil obtener **clientes** si antes no se descubre una necesidad, una expectativa o una inquietud que se encuentra insatisfecha, necesidad que se busca satisfacer de una manera u otra con la oferta de productos o servicios. Cada **cliente** tendrá por lo tanto algunas características que compartirá con los demás que consumen dicho producto, y también otras que son puramente específicas de ese cliente en particular.

*La competencia en atención al cliente permite generar una forma de relación que persigue que para conseguir ventas es necesario conocer el perfil del **cliente**, conocerlo de un modo profundo para estimar cada vez mejor sus necesidades, aportando luego los productos o servicios que necesita.*

El gran reto que hoy en día tiene el profesional es conseguir diferenciarse de los demás para que cada uno de sus clientes perciba una óptima atención en el servicio y sobre todo sentirse satisfecho. La globalización, la competencia, la dinámica social y cultural, así como a la llegada de las nuevas tecnologías, condiciona la forma de relacionarnos con los clientes, imprime cambios en su filosofía de entender las relaciones y sobre todo nuevos modos de hacer en la relación con los clientes.

Para desarrollar la competencia Atención al Cliente hay que potenciar una cultura de cliente, para lo que se precisa disponer de una actitud positiva hacia el cambio, con conocimientos y capacitación profesional para poder transmitir a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto.

Lee Cockerell ex Vicepresidente de Operaciones de Walt Disney World en su libro (Cockerell, 2008) nos propone 10 normas básicas para desarrollar la atención al cliente:

**Regla 1. Atención al Cliente no es un departamento es una actitud.** Según el autor hay que desmitificar que la atención al cliente dependa de un grupo de personas concreto dentro de una organización donde los clientes acudan cuando hay una incidencia. La implicación e involucración de todas las personas de la organización es la clave, los profesionales en relación con los clientes deben tratar con respeto y sinceridad clave estratégica de la relación duradera.

**Regla 2. No pasar por alto las cosas básicas.** “Para hacer un viaje de 1.000km lo primero es dar el primer paso”. No debemos olvidar que las pequeñas cosas son sustanciales para una



buena operación, estas pequeñas cosas, pequeños pasos pueden ser la diferencia entre casi llegar a la meta y alcanzar los objetivos. Para el Cliente las pequeñas cosas son importantes, apoyo y comprensión, comunicación asertiva, atención y conocimiento de las demandas son los factores esenciales para el éxito en la atención al cliente.

**Regla 3. Parezca eficaz.** Aunque parezca trillado, la apariencia genera la primera impresión y es uno de los primeros puntos para generar respeto y confianza mutua. De esta forma asegura que **la primera impresión es la energía** con la que atiendas las necesidades y demandas del cliente.

**Regla 4. Actuar siempre como un profesional.** “No es oro todo lo que reluce”. Hay que diferenciar entre una persona que ocupa un puesto de trabajo profesional y una persona que actúa de manera profesional en su puesto de trabajo.

La profesionalidad no consiste en la formación, el título o el cargo, sino en cómo nos comportamos con nuestros clientes.

**Regla 5. Llegar a ser un experto en su campo.** La formación continua, la identificación con la empresa y desarrollo constante de las habilidades relacionales son las que marcarán la diferencia en su competencia de Atención al Cliente.

**Regla 6. Tratar a los clientes como le gustaría que le trataran a usted.** Para el profesional competente, cada uno de los clientes, sea grande o pequeño, es único; con necesidades y exigencias específicas a las que se debe dar respuesta. Pregunte y esté atento, amabilidad y cordialidad en la relación.

**Regla 7. Observe constantemente e imite lo positivo.** Los buenos profesionales siempre aprenden nuevas cosas de los mejores. Para mejorar su competencia en Atención al Cliente, debe seguir la misma dinámica, observe y analice que podría imitar de los mejores y, hágalo. La imitación es una de las maneras más eficientes de progresar en lo que uno hace.

**Regla 8. Aprenda a diferenciar entre necesidad y deseos.** Si queremos mantener una relación duradera con los clientes no es suficiente con aportarles lo que necesitan, también hay que intentar ofrecer lo que desean, indica el autor. Atender a cada cliente de manera especial es una necesidad ya que es el deseo que ellos tienen y para que esto funcione el autor nos propone; Primero: haga sentir especial, Segundo: tratar de manera diferencial como persona única, Tercero: muestre respeto y por último mantenga siempre actualizados y bien informados.

**Regla 9. Cumple todo lo que prometas.** Nunca intentes tratar con engaños de efectuar ventas o mantener a tus clientes, que pasará cuando se dé cuenta de que se le ha engañado.

**Regla 10. Para el cliente tú marcas la diferencia.** Las personas que están en contacto directo con el cliente tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que el cliente repita la compra o que jamás quiera volver, tú marcas la diferencia.

#### **II.3.4.1. LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE. CLAVE DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

Cuando hablamos de expectativas del cliente, nos referimos a la esperanza o ilusión de que cierto propósito o esperanza se vea cumplido en la relación comercial. En nuestro contexto de entrenamiento una expectativa es una anticipación. Una anticipación de un deseo o experiencia que al cliente piensa que vivirá al comprar un producto o servicio determinado.

En relación con las expectativas como anticipadores o predictores de un evento futuro, un cliente puede predecir el resultado de la ejecución, pudiendo focalizarse en diferentes grados de abstracción. Lo que anticipa el cliente es la satisfacción, abriéndose la pregunta a cerca de ¿qué aspecto del producto o servicio anticipa como satisfacción? (Montecinos, 2006)

La calidad de la prestación de nuestro servicio se valora en función de cómo el cliente lo percibe en el momento de recibirlo y los clientes llegan a ese momento de la prestación con unas expectativas respecto a lo que esperan recibir. (Montecinos, 2006)

Debemos aclarar que, generalmente, las expectativas, no son deseos o utopías, sino que están basadas en vivencias propias e información anterior.

Así podemos afirmar que en el momento clave del proceso comercial, en la entrevista de ventas con el cliente, en función de las expectativas pueden producirse tres posibles situaciones:

1. **Expectativas > Percepción.** Que las expectativas del cliente sean mayores que la percepción que tiene el cliente sobre la prestación del servicio. Es decir la prestación del servicio no satisface la totalidad de las expectativas del cliente, lo que produce **INSATISFACCION** en el propio cliente.
2. **Expectativas = Percepción.** Que las expectativas del cliente sean similares/iguales a la percepción que tiene el cliente sobre la prestación del servicio que se le ofrece, es decir la percepción de prestación de servicio es igual a las expectativas del cliente, lo que produce en el propio cliente **INDIFERENCIA**.
3. **Expectativas < Percepción.** Que las expectativas del cliente sean menores que la percepción que tiene el cliente sobre la prestación del servicio, es decir, la percepción de la prestación del servicio supera las expectativas del cliente, lo que produce en el propio cliente **SATISFACCION**.

La satisfacción del cliente ha sido definida en función de las expectativas asociadas a la prestación del servicio y su confirmación o no confirmación y el estado emocional que produce en el propio cliente por (Alonso Tapia, 1986).

El cambio conductual más importante a aplicar en su actividad comercial actual consiste en activar las siguientes recomendaciones:

- Primero. Estudie su pasado para construir su futuro. Si desea tener mejores clientes en el futuro, lo primero que debe analizar es su cartera de clientes pasada. Pregúntese; ¿Qué tienen en común los mejores clientes?. ¿Cómo actúo con ellos?. ¿Hay otros clientes que puedan tener esos puntos en común?,...
- Segundo. Diferenciarse. Sea diferente a sus competidores, identifique a sus principales competidores y determine, al menos, tres ventajas de su producto o servicio en relación a cada uno de sus competidores. Estas ventajas las utilizará cuando este con su cliente.
- Tercero. Sea tenaz y persistente. El temor al rechazo, al parecer pesado frente al cliente, hace que no seamos capaces de afrontar con seguridad y garantía la entrevista comercial. El rechazo no debe ser algo personal, sino que forma parte del propio trabajo, una vez si y otras veces no. Elimina temores al fracaso, crea el hábito de hacer todo aquello que hay que hacer. Actúe como si el fracaso fuera imposible,...y así será.
- Cuarto. Espere lo mejor. Si piensa que no puede no podrá, si piensa que puede, es posible que pueda. Piense siempre lo mejor, actúe como si fuera lo mejor, trate a sus clientes como si fueran a comprarle lo máximo posible.
- Quinto. Solicite referencias. La mejor referencia son los propios clientes. Utilice las referencias y proponga las mismas cuando estime oportuno.

### **II.3.4.2. LECTURA Y REFLEXIÓN. EL COLLAR DE TURQUESAS**

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

*Detrás del mostrador el hombre miraba distraídamente hacia la calle mientras una pequeña niña se aproximaba al local. Ella aplastó su naricita contra el vidrio del espectacular aparador y de pronto sus ojos color miel brillaron cuando vio determinado objeto.*

*Ella entró decididamente en el local y pidió ver un hermoso collar azul que le había llamado la atención y le dijo al vendedor:*

*- Es para mi hermana. ¿Podría hacerme un lindo paquete?*

*El dueño del local, quien estaba a un lado, miró a la chica con cierta desconfianza y con toda tranquilidad le preguntó:*

*- ¿Cuánto dinero tienes, pequeña?*

*Sin alterarse ni un instante, la niña sacó de su bolsillo un atadito lleno de nudos, los cuales delicadamente fue deshaciendo uno por uno. Cuando terminó, colocó orgullosamente el pañuelo sobre el mostrador y con inusitado aplomo, dijo:*

*- Esto alcanza, ¿no?*

*En el pañuelo solamente había unas cuantas monedas. Mirando al dueño con una tierna mirada que expresaba una mezcla de ilusión y tristeza le dijo:*

*- Sabe, desde que nuestra madre murió, mi hermana me ha cuidado con mucho cariño y la pobre nunca tiene tiempo para ella. Hoy es su cumpleaños y estoy segura que ella estará feliz con este collar, porque es justo del color de sus ojos.*

*El empleado miraba al dueño sin saber qué hacer o decir, pero éste sólo le sonrió a la niña, y se fue a la trastienda, y personalmente lo envolvió en un espectacular papel plateado e hizo un hermoso adorno con una cinta azul. Ante el estupor del empleado, el dueño colocó el hermoso paquete en una de las exclusivas bolsas de la joyería y se lo entregó a la pequeña diciéndole:*

*- Toma, llévalo con cuidado.*

*Ella se fue feliz saltando calle abajo. Todavía no había terminado el día cuando una encantadora joven de cabellos rubios y maravillosos ojos azules entró en el negocio. Colocó sobre el mostrador el paquete desenvuelto y preguntó:*

*- ¿Este collar fue comprado aquí?*

*El empleado cortésmente le pidió que esperara un momento y fue a llamar al dueño, quien de inmediato regresó, y con la más respetuosa sonrisa le dijo:*

*- Sí, señora, este collar es una de las piezas especiales de nuestra colección exclusiva y en efecto, fue comprado aquí esta mañana.*

*- ¿Cuánto costó?*

*- Lamento no poder brindarle esa información, señora. Es nuestra política que el precio de cualquier artículo siempre es un asunto confidencial entre la empresa y el cliente.*

*- Pero mi hermana sólo tenía algunas monedas que ha juntado haciendo muñecas de trapo con ropa vieja, pues mi sueldo es demasiado modesto y apenas nos alcanza para sobrevivir. Este collar ciertamente no es de fantasía, y ella simplemente no tendría dinero suficiente para pagarlo.*

*El hombre tomó el estuche, rehízo el envoltorio casi ceremoniosamente, y con mucho cariño colocó de nuevo la cinta diciendo mientras se lo devolvía a la joven:*

*- Ella pagó el precio más alto que cualquier persona puede pagar: “ella dio todo lo que tenía”*

*El silencio llenó el local y las lágrimas rodaron por el rostro de la joven, mientras sus manos tomaban el paquete y salía de allí lentamente, abrazándolo fuerte contra su pecho.*

### EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.

Responda y anote sus respuestas:

¿Qué conclusiones puede deducir del cuento El collar de Turquesa?	
¿Según su opinión y experiencia, en qué situaciones/ con qué personas has actuado o actúas como el vendedor?	
¿Qué crees que puedes hacer para aprender a superar las expectativas de tus clientes?	
¿Qué es lo que hace que no des de ti todo lo que tenías?	
¿Qué creencias personales cree usted que le limitan en su óptima gestión?	

### EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO

Podemos clasificar las expectativas en dos grandes categorías;

- Expectativas Básicas. Son aquellas que representan el servicio más básico que se puede prestar al cliente o simplemente lo que hay que cumplir con tal de conseguir la calidad mínima aceptable, como por ejemplo que una mesa tenga una superficie estable, o que una compañía aérea sea segura. Estas expectativas pueden convertirse en las expectativas normales o las aceptadas por el cliente.
- Expectativas Diferenciadas. Son aquellas expectativas que una vez satisfechas consiguen que los clientes sientan que han recibido algo especial, incluso cuando han sido reconocidos como personas individuales.

El problema reside en que la mayoría de los profesionales, incluso sus propias compañías, suelen poner el foco de atención en las expectativas básicas, que por supuesto, casi todas sus cualidades son básicas, ofreciendo como mucho lo mínimo que los clientes esperaban.

Pero como cliente que soy, no espero alegrarme demasiado por esto, ya que es para lo que pagué. Todo lo que hacen es lo que razonablemente podía esperar como contraprestación por mi dinero.

Reflexiona y escriba sobre las siguientes cuestiones:

- a) Según su opinión, ¿Cuáles son las expectativas básicas que sus clientes esperan de usted, o de su organización?
- b) ¿Cuáles son las expectativas diferenciadas que esperan o pueden esperar sus clientes de usted o de su organización?
- c) ¿En qué ocasión ha superado las expectativas de los clientes? ¿Qué fue lo que usted hizo para que las expectativas del cliente se vieran superadas?
- d) ¿Puede usted volver a repetir, que debe incorporar o cambiar en su desempeño actual, para poder repetir la situación en que superó las expectativas de su cliente?

### II.3.5. GIMNASIO. COMPETENCIA ATENCIÓN AL CLIENTE

*“Un hombre sin una sonrisa en la cara no debería abrir una tienda” Proverbio chino.*

En mercados sobresaturados de ofertas, la atención diferenciadora que brindamos a nuestros clientes es un factor clave en el éxito de nuestro negocio.

La frase: "*es 10 veces más fácil retener un cliente que conseguir uno nuevo*" cobra en nuestros días más fuerza que nunca. Numerosos planes de comunicación con el cliente han fracasado en los llamados "**momentos de la verdad**"; es decir, donde empresa y clientes entran en contacto, formándose estos últimos una imagen de aquella.

El **Momento de la Verdad**, expresión utilizada por Jan Carlzon director de la aerolínea SAS para difundir entre el personal de la compañía la necesidad de poner atención en cada episodio en el que el cliente entra en contacto con la propia empresa. Carlzon propone que el futuro de una compañía depende de todos y cada uno de los breves instantes en los cuales se produce un contacto entre los clientes y el personal de la organización, a estos instantes los denomina "El Momento de la verdad". *"Es posible que esta denominación no sea del todo original, pero la misma me conmocionó con la fuerza de una revelación"*. (Grönroos, 1994, pp. xii).

Así entendidos, los momentos de la verdad son las interacciones entre los representantes del cliente y los diversos recursos de la organización; por ejemplo, cuando se entrega una máquina a un comprador, cuando un camarero sirve a un comensal en el restaurante o cuando una persona utiliza un cajero automático. (Grönroos, 1994, pp. 14) propone los siguientes ejemplos de momentos de la verdad en una experiencia de un viaje en avión:

1. El cliente llama a la compañía aérea para pedir información.
2. El cliente reserva el vuelo con el representante de la compañía aérea.
3. El cliente llega al mostrador del aeropuerto.
4. El cliente espera en la cola.
5. El agente de venta de billetes invita al cliente a acercarse al mostrador.
6. El agente de venta de billetes procesa el pago y da el billete.
7. El cliente va en busca de la puerta de su vuelo.
8. El agente de la puerta da la bienvenida al cliente, y comprueba la tarjeta de embarque.
9. El cliente espera en la sala de salidas a que el vuelo parta.
10. El agente de embarque coge el billete del cliente y le invita embarcar.
11. El cliente sube al avión y es saludado por el auxiliar de vuelo.
12. El cliente busca el asiento asignado.
13. El cliente busca un lugar para poner su equipaje de mano.
14. El cliente se sienta.
15. Etc., etc.

Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad.

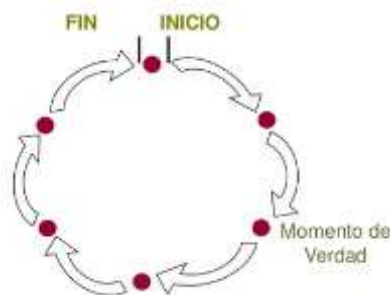
La Atención al Cliente debe buscar como estrategia que todos esos momentos se dirijan a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del cliente. Cuando las necesidades del cliente no son satisfechas en un momento de la verdad, se le conoce como momento crítico de la verdad.

Los momentos de la verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios.

La forma más sencilla de representarlos es a través del ciclo del servicio. El ciclo de servicio es un mapa de los momentos de la verdad que se construye con base a la experiencia del

cliente en el servicio. El ciclo de servicio es la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al solicitar un servicio.

El ciclo de servicio consiste en describir los eventos de un servicio en forma de ciclo de negocios, con el fin de anticipar en que momentos debe realizarse mejores y mayores esfuerzos para satisfacer al cliente.



### II.3.5.1. ENTRENAMIENTO. LOS MOMENTOS DE LA VERDAD

Como ya se ha indicado, los momentos de la verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios. La forma más sencilla de representarlos es a través del ciclo del servicio

Un ciclo de servicio es la secuencia completa de contactos que experimenta un usuario, cliente, ciudadano, con la organización-institución con el fin de satisfacer sus necesidades. Inicia con el cliente en una petición y continúa con una serie de contactos hasta que el cliente cierra el ciclo satisfecho con el resultado y queda dispuesto a regresar.

El cuidado a todos los detalles y agregar valor en cada contacto se convierte en un reto.

Desde la capacidad y facilidad en el área de estacionamiento, la bienvenida y sonrisa del portero, el saludo y cortesía del expendedor de tickets para los turnos de atención, la agilidad y amabilidad del operador del servicio, hasta el cierre del proceso, cada uno de estos pasos será evaluado por el cliente para establecer su percepción del servicio. La sinergia en todo el equipo que está en contacto con cliente y de los que les apoyan para dar satisfacción a las peticiones y demandas, hará del ciclo del servicio y sus momentos de verdad una experiencia no sólo satisfactoria sino altamente recomendable.

Hay una serie de aspectos importantes para el profesional para enfrentar los momentos de verdad:

- Salude al cliente (utilice el nombre si lo sabe).
- Mire a los ojos del cliente mientras le habla o lo escucha.
- Concéntrese en el cliente.
- Cuide especialmente los primeros y los últimos 30 segundos.
- Sea natural y sincero.
- Demuestre energía.
- Conviértase en el asesor de su cliente.
- Piense con sentido común.
- Ajuste las reglas.
- Cuide su apariencia personal.

El ciclo de servicio permite determinar áreas de oportunidad para mejorar la calidad del servicio al identificar las debilidades y fortalezas, facilitando el desarrollo de planes de mejora para su competencia de Atención al Cliente.



**Ejercicio; con estos datos defina su CICLO DE SERVICIO y LOS MOMENTOS DE LA VERDAD lo más detallado posible.**

## **II.4.1. COMPETENCIA CONTROL EMOCIONAL.**

### **II.4.1. DEFINICIÓN. CONTROL EMOCIONAL**

Según el Diccionario de RAE on-line: (<http://dle.rae.es/>)

**Control** (Del fr. *contrôle*). 2. Dominio, mando, preponderancia.

- Sinónimos: dominio, poder, autoridad, mando, gobierno, dirección
- Antónimos: descontrol

**Emocional** 1. adj. Perteneciente o relativo a la emoción..

- Sinónimos: afectivo, anímico, humanitario, impresionable, sensible, sensitivo
- Antónimos: cerebral, duro, insensible

**Emoción:** (Del lat. *emotio*, -*ōnis*).

1. f. Alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática.
  2. f. Interés expectante con que se participa en algo que está ocurriendo.
- Sinónimos: impresión, conmoción, alteración, desasosiego, enterneamiento, exaltación, turbación, agitación, inquietud, temor
  - Antónimos: insensibilidad, pasividad, tranquilidad, calma

### **II.4.2. LA COMPETENCIA CONTROL EMOCIONAL**

Podemos definir como la habilidad de controlar nuestras propias emociones, nosotros mismos controlamos a las emociones y que no sean éstas, las emociones, las que nos controlen a nosotros. El control emocional no significa suprimir las emociones, sino comprenderlas y luego utilizar esa comprensión para transformar la situación.

Es la habilidad para manejar correctamente los impulsos y las emociones que puedan perturbar e incidir en el comportamiento, mantenerse seguro, centrado, positivo e imperturbable en momentos difíciles, en situaciones complejas, para poder pensar con claridad y actuar de forma controlada, sin alteraciones cuando la presión de la situación es intensa.

Es la habilidad que tiene el sujeto de sí mismo para mantener controladas las emociones y así poder controlar posibles comportamientos o reacciones negativas que puedan surgir ante las presiones, oposición u hostilidad de los demás, en el proceso de interacción social. Es la habilidad para sobrellevar positivamente y no “verse” implicados escenarios constantes de situaciones estresantes.

Esta competencia permite al individuo disponer de un “sistema” de autorregulación emocional que permite saber gestionar adecuadamente los sentimientos, emociones e impulsos conflictivos y permanecer en los momentos críticos y adversos emocionalmente equilibrados.

#### **II.4.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA CONTROL EMOCIONAL**

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

1. En las relaciones con los demás cuando se produce una situación conflictiva o tensa:
  - a. Suelo controlar bien la situación y no dejo que las emociones me influyan
  - b. Me gustaría poder controlar mis emociones y que no afecten a la situación
  - c. Me cuesta mucho en situaciones tensas controlar mis emociones



2. Ante el futuro:
  - a. Suelo no preocuparme antes de tiempo, controlo bien las emociones
  - b. Me gustaría poder no preocuparme, aunque a veces las emociones me pueden
  - c. Me preocupo mucho y analizo constantemente las posibles desgracias futuras
3. Ante las situaciones:
  - a. Suelo reprimir mis impulsos y reflexionar antes de actuar
  - b. Me gustaría poder reprimir más mis impulsos y reflexionar más antes de actuar
  - c. Me siento incapaz de reprimir mis impulsos
4. Los demás piensan de mí que:
  - a. Suelo ser prudente y no salto a las primeras de cambio
  - b. Me gustaría ser más prudente y no saltar a las primeras de cambio
  - c. Los demás piensan que salto a la primera de cambio
5. En las discusiones:
  - a. Suele ser muy difícil que me irrite por algo
  - b. Me gustaría irritarme menos
  - c. Me irrito con facilidad

#### II.4.3.2. INTERPRETACIÓN. CONTROL EMOCIONAL

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 3 puntos, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 1 punto.

La suma TOTAL de punto obtenidos es	
-------------------------------------	--

**Si tu puntuación total está entre 5 y 9, tu nivel de competencia en control emocional es bajo. A nivel conductual:**

La puntuación obtenida indica que su competencia en control emocional es baja, lo que indica que su habilidad para sobreponerse y aguantar situaciones estresantes es muy baja. Las personas que puntúan bajo en el cuestionario manifiestan comportamientos de cierta parálisis o alto impacto sobre los estados de ánimo y afectación en su nivel de rendimiento, estos comportamientos aparecen en situaciones conflictivas o situaciones con una elevada presión emocional.

En situaciones imprevistas, tiende a reaccionar impulsivamente, sin reflexionar las consecuencias de su comportamiento en el futuro y sin reflexionar cuál podría ser la alternativa de acción más adecuada a la situación. Suele actuar de forma imprudente e impulsiva lo que genera conflictos con los demás. Traslada los problemas personales al ámbito laboral y viceversa, generando conflictos con los más cercanos.

**Si tu puntuación total está entre 10 y 13, tu nivel de competencia en control emocional es medio. A nivel conductual:**

Manifiesta tendencia a intentar esforzarse por reaccionar positivamente vitando los roces, oposiciones y enfrentamientos con los demás. Tiende a consultar cuando tiene dudas con el fin de actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevista. En ocasiones, las situaciones de estrés impactan negativamente sobre su nivel de rendimiento y se esfuerza por contrarrestarlo solicitando ayuda a otras personas. Su ánimo puede cambiar y variar si se ve afectado por problemas personales, pero se esfuerza por mantener un buen rendimiento y suele hacer un planteamiento realista de la situación con el fin de evitar hostilidades u otras consecuencias negativas.

**Si tu puntuación total está entre 14 y 15, tu nivel de competencia control emocional es alto. A nivel conductual:** Significa que mantiene un alto control emocional, la

emoción bajo el control de razón. Esta habilidad permite manejar correctamente situaciones de hostilidad, situaciones de oposición, situaciones negativas, en definitiva, actuar de forma positiva ante situaciones estresantes. Aplica conductas que permiten mantener la calma física y también en las expresiones verbales ante situaciones con alta carga emocional. Tiene una alta resistencia al estrés y ante las situaciones adversas o conflictivas mantiene estados emocionales controlados, lo que permite reflexionar claramente cuál puede ser la mejor alternativa de acción en ese momento concreto, y mantener la capacidad de reflexión y control de los estados de ánimo, aunque la presión y las circunstancias apremien.

#### **II.4.4. CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA CONTROL EMOCIONAL**

*"Toda la energía emocional que no se dirige a crear, se dirige a destruir". Erich Fromm*

La competencia Control Emocional permite a la persona aprender a mantener una regulación de su estado emocional cuando la situación lo requiere. Mantener un control sobre sus emociones en los estados de interacción social, incluso conseguir la modificación de los estados de ánimo, de modificar las emociones y los sentimientos asociados, cuando estos no son los más adecuados, en una situación dada.

El control emocional, no es un estado de represión de las propias emociones, no es un estado de ahogar y esconder las emociones sino es un estado adaptativo de control emocional.

La formación para la educación emocional en el individuo debe ser un proceso continuo y permanente a lo largo de todo el currículum académico y en la formación permanente a lo largo de toda la vida. La educación para el control de las emociones adopta un enfoque del ciclo vital, que se lleva a la práctica a través de programas secuenciados que se inician en la educación infantil, siguen a través de primaria y secundaria y se prolongan en la vida adulta. Ejemplos de estos programas son (Lopez, 2003. Renom, 2003. Pascual y Cuadrado, 2001)

En un mundo laboral globalizado, las tendencias de reducción del empleo industrial y el crecimiento del sector servicios, han hecho común el trabajo con y hacia las personas. El componente emocional que esa actividad conlleva, se ha convertido en un elemento esencial para la evaluación de la calidad del servicio prestado y la propia satisfacción del cliente. A su vez, exige del trabajador continuos procesos de interacción social y manejo emocional como parte de su rol y actividad profesional. (Hochschild, 1983) conceptualizó este aspecto del trabajo como *emotional labor*. (en Moreno Jimenez, Gálvez Herrez. et al, 2009)

En la actualidad, se entiende como control emocional a los requerimientos profesionales que implican mostrar las emociones apropiadas para dar una imagen determinada en el ámbito profesional (Bailey, 1996), así como el esfuerzo, planificación y control necesarios para expresar en la organización las emociones deseadas en las relaciones interpersonales propias del intercambio comercial (Morris & Feldman, 1996). (en Moreno Jiménez Gálvez Herrez M. et al, 2009)

Un manejo inadecuado de las emociones de la vida en general, y en el ámbito laboral en particular, supone un riesgo para la salud física y mental de la persona. En general, parece que un excesivo control de las emociones negativas está asociado a sintomatología física, de forma especial, a patologías cardiovasculares (Richards & Gross, 1999) y a estados de ansiedad (Wong, Pituch & Rochlen, 2006). A su vez, es comúnmente aceptada la relación entre estados emocionales positivos y estilos de vida que intervienen saludablemente sobre la actividad cardiovascular, y el funcionamiento del sistema inmune como el esfuerzo, planificación y control necesarios para expresar en la organización las emociones deseadas en las relaciones interpersonales propias del intercambio comercial (Morris & Feldman, 1996). (en Moreno Jimenez, Gálvez Herrez et al, 2009)

El control emocional es la habilidad para controlar las propias emociones y que no sean las emociones las que nos controlen a nosotros.

Esta competencia permite que el individuo sea el propio protagonista, el actor principal, de su propia “película”, la película de su vida. Ayuda a mantener controlada la razón ante la toma de decisiones, que ya sean pequeñas decisiones o las grandes decisiones, son las decisiones de la vida, y nos permite tener un mayor control sobre nosotros mismos y nuestra vida, a pesar de los acontecimientos externos.

Los acontecimientos externos no son los que deben manejar nuestra propia vida, sino que nosotros mismos, como individuos activos debemos manejar nuestros estados de felicidad dependiendo de las interpretaciones que hagamos de esos propios acontecimientos y su influencia en nuestras emociones.

Dice Buda “Somos lo que pensamos” y si aprendemos a controlar nuestros pensamientos también así podremos controlar nuestras emociones.

D. Goleman en 1995 publica el libro Inteligencia Emocional propone que la propia inteligencia emocional consiste en:

1. **Conocer las propias emociones:** El principio de Sócrates "conócete a ti mismo" se refiere a tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas.
2. **Manejar las emociones:** La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.
3. **Motivarse a sí mismo:** Una emoción tiende a impulsar hacia una acción. Por eso, emoción y motivación están íntimamente interrelacionados. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial.
4. **El autocontrol emocional** conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.
5. **Reconocer las emociones de los demás:** mediante la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones y en la de los demás. (Goleman, 1995 p.43-44)

El control emocional es esencial para lograr los objetivos o metas que nos marquemos en la vida, ya que desde la emoción surge la motivación que nos lleva a la acción necesaria para obtener los resultados que deseamos. El pilar fundamental de la inteligencia emocional, según Goleman 1995, está en la capacidad de control de las emociones, en el control emocional, ya que esta competencia, supone; primero reconocer las emociones en uno mismo y en los demás, segundo auto motivarse y por último manejar adecuadamente las relaciones sociales.

Una pauta que podemos seguir para incrementar nuestra competencia en control emocional es **realizar pequeños esfuerzos frente a la postergación del placer inmediato**. Por ejemplo; si ya ha comido suficiente, y se ha servido más, entonces quite la mitad de esa comida. Si va a navegar en internet antes de hacer la tarea, márquese un tiempo para navegar, ponga una alarma. Si en una discusión con otra persona, antes de contestar, respire tres veces profundamente, etc.

Si es capaz de cambiar con esos pequeños esfuerzos, ahora deberá consolidar los cambios, mediante la auto-supervisión. Los cambios o mejoras que desee realizar, revise sus logros y para ello defina previamente que quiere lograr.

### II.4.4.1 ENTRENAMIENTO EMOCIONAL

**La primera pregunta que surge es ¿Qué es una emoción?** *"Casi todo el mundo piensa que sabe qué es una emoción hasta que intenta definirla. En ese momento prácticamente nadie afirma poder entenderla"* (Wenger, Jones y Jones, 1962, pp. 3 en Choliz, 2005)

Las emociones podemos entenderlas como una experiencia con, al menos, los siguientes sistemas de respuesta; respuestas cognitivo/subjetivos, respuestas conductuales/expresivo y respuestas fisiológico/adaptativo. (Modelo tridimensional propuesto por Lang, 1968 en Choliz, 2005)

La segunda pregunta que nos surge es ¿Qué funciones tienen las emociones, para qué sirven? Reeve en 1994 propone que las emociones tienen tres grandes funciones en el ser humano; (Choliz, 2005)

- **Función Adaptativa.** La función adaptativa permite al organismo que ejecute de forma adecuada la conducta que exige el entorno en ese momento dado. Así puede movilizar la energía y dirigir la conducta, acercamiento o alejamiento, ante una situación determinada.

(Plutchink, 1980) propone una relación entre la emoción, que denomina lenguaje subjetivo, y las conductas tipificadas del sujeto, lo que denomina lenguaje funcional, su propuesta se resume en la siguiente tabla:

Lenguaje Subjetivo (Emoción)	Lenguaje Funcional (Conductas)
Miedo	Protección
Ira	Destrucción
Alegría	Reproducción
Tristeza	Reintegración
Confianza	Afiliación
Asco	Rechazo
Anticipación	Exploración
Sorpresa	Exploración

La importancia de las emociones, y de un buen control emocional, es un mecanismo adaptativo, ya que las emociones sirven al individuo a activar la conducta más adecuada en el momento requerido

- **Función Social.** Como ya hemos visto, principalmente las emociones activan las conductas adecuadas en cada momento, este comportamiento permite a los demás predecir, anticipar el comportamiento del individuo, lo que es imprescindible en los procesos de interacción social. Por ejemplo, la felicidad favorece las relaciones sociales mientras que la ira o la rabia pueden generar respuestas de huida, evitación o lucha. Una alta competencia en Control Emocional permite al individuo la inhibición de algunas reacciones emocionales que si se manifestaran libremente pueden incidir negativamente en las relaciones sociales.
- **Función Motivacional.** Las emociones aportan la energía necesaria a la motivación. Una conducta con alta carga emocional se ejecuta con mayor intensidad. La cólera genera conductas a “a la defensiva”, la alegría fomenta la relación interpersonal y la sorpresa facilita la atención ante los estímulos más novedosos.

Llegados a este punto, surge la tercera pregunta ¿Qué emociones hay, se aprenden o son innatas?

Desde los postulados de Darwin, se asume la existencia de que las emociones son reacciones innatas, que las reacciones de cada emoción son distintas y que estas reacciones están presentes en todos los seres humanos, por último, cada reacción de cada emoción se expresa de forma característica y determinada.

Los postulados basados en los estudios de Paul Ekman propone que hay seis emociones básicas, estas son; Emociones de IRA, ALEGRÍA, ASCO, TRISTEZA, SORPRESA Y MIEDO. (Choliz, 2005)

Analicemos con mayor detalle cada una de estas emociones.

*Comprender, conocer y admitir las emociones es el procedimiento para poder controlarlas.*

#### **II.4.4.2 EMOCIÓN DE IRA**

La Ira es la emoción que dispone el individuo para posicionarse y activar los estados de alerta frente a determinadas situaciones, situaciones que puede considerar el individuo como potencialmente peligrosas.

Una distorsión de la emoción de la Ira es cuando se producen estados de alerta, de hostilidad, ante estímulos que son inofensivos, pero que el sujeto cataloga como amenaza, provocando conductas inadecuadas.

La emoción de la Ira es un continuo, complejo, que puede ir desde Agresividad-Hostilidad-Ira.

Los instigadores, o disparadores de la emoción de Ira pueden ser;

- Estímulos desagradables para el individuo, que pueden ser estímulo desagradable físico, por ejemplo, una descarga eléctrica, desagradable mental, por ejemplo, un insulto o una reprimenda. Estos estímulos desagradables se conocen como Estímulos Aversivos.
- Condiciones de frustración, por ejemplo, cuando queremos obtener algo con gran deseo o intensidad y no lo conseguimos. Situaciones injustas, por ejemplo, cuando sentimos que no hemos sido tratados correctamente, sentimos que nos han discriminado por cualquier circunstancia. Situaciones que atentan contra los valores morales, por ejemplo, cuando nos agreden a nuestros principios, diciendo que eres un mentiroso y un ladrón, cuando no lo eres.
- La inmovilidad, las limitaciones físicas o psicológicas, también son causantes de la emoción de Ira.

Los cambios fisiológicos que produce la emoción de Ira pueden observarse en una elevada actividad mental y física, tensión de los músculos y no dejar de pensar en la propia situación, alimentando el sistema constantemente. También aumenta el índice de frecuencia cardíaca, acelerando nuestro corazón.

A nivel cognitivo o mental se produce una focalización de la atención en los estímulos externos que impiden el logro del objetivo o el cumplimiento del deseo o que son los responsables de esa frustración generada. Otra consecuencia de la Ira es la Obnubilación, entendida como la incapacidad o la dificultad para poder ejecutar de forma eficaz los pensamientos, los procesos cognitivos se ven influenciados por la Ira.

A nivel funcional la Ira produce una movilización de recursos internos que nos preparan para la activación de conductas de autodefensa o conductas de ataque.

También, la Ira moviliza recursos para eliminar o evitar aquellos obstáculos o frenos que bloquean o impiden alcanzar los objetivos deseados y que cuando no se consigue generan la frustración, Aunque la Ira no siempre termina en agresión, la ira sirve para indicar a los demás nuestro estado interno, por lo que bloquea ciertas conductas en los demás que no son

deseables en ese momento y que si se activan pueden llegar a situaciones de confrontación o lucha.

A nivel subjetivo, la ira produce una sensación de energía, una sensación de fuerza que es necesaria para poder dar respuesta de forma rápida e intensa para solventar la situación generadora de ira.

También, se suele relacionar la ira con la impaciencia, y es percibida como una emoción negativa, desagradable y, a veces, muy intensa.

#### **Técnicas para manejar la emoción de Ira. Técnica n.º 1: Respiración profunda**

La técnica de respirar profundamente durante unos minutos, es muy sencilla y útil para aprender a controlar los estados físicos del organismo y sus reacciones ante situaciones causantes de la ira.

Los pasos son los siguientes:

- Inspira profundamente y mientras vas contando mentalmente hasta 5
- Mantén la respiración, con los pulmones llenos de aire, cuenta mentalmente hasta 5
- Suelta el aire despacio mientras mentalmente cuentas hasta 5
- Realiza 5 veces este proceso

Este ejercicio persigue hacer respiraciones lentas y con mayor intensidad de lo habitual, también persigue poner la atención en la propia respiración, en el propio ejercicio, para evitar el pensamiento de ira.

Para comprobar que la respiración es la respiración abdominal puedes poner una mano en el pecho y otra en el abdomen. Cuando se mueva la mano del abdomen y no la del pecho es la respiración correcta para este ejercicio.

### **II.4.4.3. EMOCIÓN DE MIEDO**

El miedo es una reacción que se produce ante un peligro real y la reacción producida en el organismo suele ser proporcional al propio generador de miedo. Ahora bien, cuando la reacción que se genera es muy desproporcional y muy intensa ante la supuesta peligrosidad del estímulo generador, a esta reacción adversa se denomina Ansiedad.

Los estímulos generadores de estados emocionales de miedo son situaciones potencialmente peligrosas o situaciones que en el pasado generaron emociones de miedo y ahora generan respuestas de miedo (estímulos condicionados). Los estímulos condicionados que generan respuestas de miedo son diversos, incluso pueden carecer de peligro potencial. También activan respuestas de miedo las situaciones novedosas, las situaciones misteriosas, especialmente en los niños.

Otros estímulos generadores pueden ser, el dolor y el proceso de su anticipación ante situaciones, la pérdida de estabilidad o de situaciones de sustento que cubran las necesidades básicas como la alimentación, la vivienda, etc.

Los cambios fisiológicos que se producen son la aceleración del ritmo cardíaco y liberación de adrenalina para actuar rápidamente.

A nivel mental o cognitivo se produce, en primer lugar, una valoración del estímulo amenazante y luego una valoración de las posibles estrategias de afrontamiento más adecuadas. También hay una limitación de la capacidad de pensar con claridad, se produce obnubilación y se focaliza toda la atención en el estímulo generador, limitando la percepción de otros estímulos y su interpretación.

La función principal de la emoción de miedo es proporcionar respuestas para escapar o evitar la situación interpretada como peligrosa. Al focalizar toda la atención en el estímulo amenazante el individuo puede reaccionar con mayor rapidez descartando la información no

relevante. Proporciona al individuo una gran cantidad de energía para poder ejecutar acciones que en estado normal no sería capaz de hacer.

A nivel subjetivo es una de las emociones más intensas y posiblemente desagradables para el individuo ya que genera una gran aprensión, malestar y desasosiego constante. Este desasosiego se genera por la sensación de pérdida de control de la situación y la preocupación por la propia seguridad física.

#### **Técnica para controlar la emoción de miedo. Técnica n.º 2: Detención del pensamiento**

La idea de esta técnica es que proporcione una reestructuración cognitiva, es decir, que cambie la forma de pensar.

- Primero, Identifica tus respuestas fisiológicas. Si comienzas a notar que estás incómodo, que estás más nervioso, que estás más alterado físicamente, en ese momento, identifica tus pensamientos. Identifica aquellos pensamientos que pueden ser negativos y que estimulan la emoción del miedo como puede ser el fracaso, el odio hacia otras personas, sentimientos de culpa, percepción de amenaza,
- Segundo, Controla esos pensamientos generadores de la emoción de miedo. Debes decirte a ti mismo *“Basta”*. *“los pensamientos los genero yo mismo, yo puedo controlar lo que pienso y voy a cambiar mis pensamientos negativos por pensamientos positivos”*
- Tercero, la transformación. Procede a cambiar y sustituir los pensamientos negativos por pensamientos positivos, una de las técnicas más efectivas es utilizar principios de Programación Neuro Lingüística que consiste en cambiar las palabras que utilizamos en la construcción del pensamiento. Cambia las palabras negativas en palabras positivas.

El problema de esta técnica es que se necesita cierta práctica para identificar los pensamientos negativos, así como para darles la vuelta y convertirlos en positivos. algunos ejemplos:

PENSAMIENTOS NEGATIVOS	PENSAMIENTOS POSITIVOS
<p>“Soy un desastre”</p> <p>“No puedo soportarlo”</p> <p>“Me siento desbordado”</p> <p>“Todo va a salir mal”</p> <p>“No puedo controlar esta situación”</p> <p>“Lo hace a propósito”</p>	<p>“Soy capaz de superar esta situación”</p> <p>“Si me esfuerzo tendré éxito”</p> <p>“Preocuparse no facilita las cosas”</p> <p>“Esto no va a ser tan terrible”</p> <p>“Seguro que lo lograré”</p> <p>“Posiblemente no se haya dado cuenta, que lo que hace me molesta”</p>

#### **II.4.4.4. EMOCIÓN DE TRISTEZA**

La emoción de tristeza, tradicionalmente, se considerado como una emoción negativa, una emoción displacentera. La tristeza puede considerarse como un estado de ánimo o sentimiento de dolor, no físico, sino dolor anímico generado por un estímulo desfavorable y que se manifiesta físicamente por un estado de pesimismo, de insatisfacción y de tendencia al llanto.

Los estímulos generadores de la emoción de tristeza suele ser la separación de algo o alguien, separación física o psicológica, sensación de pérdida de algo o de alguien, sensación de fracaso, decepción cuando se desvanecen las esperanzas de lograr algo o alguien. También se genera ante el dolor crónico y puede aparecer la emoción de tristeza después de haber experimentado un estado de miedo ya que la tristeza se supone como estado opuesto al pánico y la actividad frenética generada por el miedo.

A nivel fisiológico, la emoción de tristeza se asocia con una alta actividad neurológica y sostenida en el tiempo, (lo que comúnmente conocemos como pensar mucho sobre algo) y un ligero aumento en el ritmo cardíaco y en la presión sanguínea.

A nivel mental o cognitivo, la emoción de tristeza produce una sensación de pérdida o daño y que este daño o pérdida no pueden ser reparados se haga lo que se haga. El estado de tristeza puede inducir al individuo a un estado depresivo.

La función principal de la emoción de tristeza, es la disminución en la actividad normal, se produce una valoración de la pérdida sobre elementos que antes de activar la emoción de tristeza no se prestaba atención. La emoción de tristeza comunica a los demás que el individuo no se encuentra bien, y eso fomenta e impulsa el apoyo y la ayuda de los demás. También produce en los demás un freno a las reacciones de agresión generando una mayor empatía y comportamientos de altruismo de los demás hacia la persona en estado de tristeza.

A nivel subjetivo la emoción de tristeza genera estados de desánimo, estados de melancolía, estados de pérdida de energía para actuar normalmente, en definitiva, un estado de desaliento generalizado.

### **Técnica para controlar la emoción de tristeza. Técnica n.º 3: Visualización mental**

Consiste en visualizar en nuestra mente el estado placentero que experimentaríamos si conseguimos alcanzar la meta deseada. Podemos utilizar la técnica ante situaciones de inseguridad o situaciones que pueden generar estados de desasosiego y tristeza.

La técnica de la visualización mental consiste en imaginar que estás en la situación que genera desasosiego (por ejemplo, en la entrevista con el cliente), y visualizar que estas controlando la situación y que lo estás haciendo bien, a la vez que generas una sensación de control y seguridad por la situación que estas visualizando, genera una sensación de relajación. La visualización requiere que se realice en varias ocasiones, repetir la técnica, y repetir mentalmente que te gustaría decir, hacer en la situación que visualizas. Repite esto varias veces, cuando te sientas más relajado y seguro notarás como la emoción de tristeza se va sustituyendo por una emoción más placentera de control de la propia situación.

Las emociones de Alegría y Sorpresa al ser emociones altamente placenteras y positivas, no son necesarias proceder a su entrenamiento ya que se movilizan por el principio del placer.

En cuanto a la emoción de Asco, destacar que es la emoción que genera respuestas físicas más potentes ante los estímulos desagradables de escape y evitación. Por lo que no es relevante para el entrenamiento en el Modelo de Gimnástica del Talento.

### **II.4.4.5. LECTURA Y REFLEXIÓN. EL PALACIO MÁGICO**

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

*Hace mucho, mucho tiempo, cuando la tierra estaba tan llena de magia que hasta la piedra más pequeña podía tener mil secretos, existió un palacio que estaba vivo.*

*Solía estar dormido, así que casi nadie conocía el secreto. Y así siguió hasta que la princesa que lo habitaba se casó con un príncipe muy guerrero y valiente, pero con tan mal carácter que ante cualquier contrariedad lanzaba objetos por los aires o golpeaba puertas y ventanas. Tras su última victoria, el príncipe dejó que fuera la princesa, de carácter más dulce y amable, quien viajara para negociar la paz, y pasó una larga temporada viviendo solo en el palacio.*

*El aburrimiento empeoró el carácter del príncipe, y según pasaron los días el palacio descubría nuevas marcas en las paredes y golpes en el suelo. Además, estaba cada vez más sucio y descuidado. Y así, disgustado por aquel trato, el palacio despertó y aprovechó una salida del príncipe para moverse por primera vez en muchísimos años, y esconderse tras una colina. Pero el palacio era demasiado grande y el príncipe no tardó mucho en encontrarlo.*



Así trató de escapar otras veces, pero el príncipe lo encontraba sin dificultad. Y luego desataba su ira provocando destrozos cada vez mayores. Hasta que una noche, cansado de todo aquello, el palacio cerró puertas y ventanas mientras el príncipe dormía. Y con él dentro y encerrado, corrió durante días y días, sin importarle los golpes y destrozos de su dueño. Cuando por fin se detuvo y abrió sus puertas, el príncipe descubrió que se encontraban rodeados de hielo y nieve, en medio de un frío espantoso.

- ¿El Polo Norte? ¿Y ahora cómo salgo de aquí? - se dijo el príncipe mientras salía a explorar los alrededores.

Después de investigar durante toda la mañana sin encontrar nada, el príncipe volvió al palacio para calentarse. Sin embargo, al intentar entrar, descubrió que la puerta estaba fuertemente cerrada. La aporreó furioso, pero lo único que consiguió fue destrozarse sus manos casi heladas. Al ratito, la puerta se abrió ligeramente, y el príncipe corrió hacia ella. Solo para terminar llevándose un buen portazo en las narices justo antes de entrar.

- ¡Estúpido palacio! ¡Parece que estuviera enfadado conmigo!

¡Y claro que lo estaba! Y para hacérselo saber sacudió todas sus ventanas.

- ¿Con que esas tenemos, ¿eh? - gritó el príncipe- Pues prepárate ¡Esto es la guerra! Y nunca he perdido ninguna.

Durante los días siguientes, el príncipe y el palacio tuvieron la pelea más extraña que pueda imaginarse. Mientras uno trataba de entrar rompiendo cristales y ventanas, el otro hacía lo que fuera por mantenerlo fuera. Y en mitad de aquella tonta guerra, fue el frío quien comenzó a congelar los pies del príncipe, y a agrietar las paredes del palacio.

A punto de morir helado, el príncipe, ganador de mil batallas, comprendió que la única forma de ganar aquella era buscar la paz. Y, sin decir nada, comenzó a reparar el palacio, controlando que sus enfados y su furia no volvieran a causar destrozos. El palacio descubrió que aquellas reparaciones le gustaban mucho más que sus locas peleas, y que precisamente aquel bruto príncipe era el único que podía repararlo. Así que no tardó en abrir sus puertas, y el príncipe pudo resguardarse del frío por las noches, y limpiar y reparar el castillo durante el día.

Para su sorpresa, el príncipe descubrió que disfrutaba enormemente realizando todas aquellas reparaciones y cuidados, y poco tiempo después el aspecto del palacio era magnífico. Tanto, que una de aquellas noches el palacio terminó de perdonar al príncipe, y cerrando sus puertas tomó el camino de vuelta a su país de origen.

Llegaron allí poco antes que la princesa, que se mostró encantada con estado del palacio y con la mejora del carácter de su marido, que apenas volvió a interesarse por las guerras. Y aquella paz duradera, junto con los cuidados del príncipe, hicieron que el palacio volviera a su silencioso sueño.

De aquel palacio único solo se sabe que fue desmontado piedra a piedra y repartido por todo el mundo. Y que puede que alguna de sus piedras sea hoy parte de tu casa, así que no dejes que tus enfados y tu mal humor puedan causarle algún daño...

## **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.**

Responda y anote sus respuestas:

¿Qué conclusiones puede deducir del cuento <i>El Palacio Mágico</i> ?	
¿Según su opinión y experiencia, en qué situaciones/ con qué personas has actuado o actúas como el príncipe?	

¿Qué crees que puedes hacer para aprender a controlar las emociones negativas o dañinas?	
¿Qué es lo que te hace perder el control de tus emociones?	
¿Qué creencias personales cree usted que le limitan en su óptima gestión emocional?	

## EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO

*Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted controló perfectamente las emociones, la situación fue muy tensa, pero usted pudo controlarse y eso le hace sentirse orgulloso y se encontró y logró alcanzar el éxito o alcanzar su objetivo propuesto.*

*Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.*

*Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:*

- ¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted pudiera controlar las emociones?
- ¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?
- ¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones en las que saltó de manera desproporcionada?
- Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?
- ¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?

*Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales el control de sus emociones son clave para salir bien parado.*

*Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.*

El manejo adecuado de las emociones, desarrollar una buena competencia en Control Emocional es clave para las relaciones interpersonales, tanto a nivel profesional como personal. Una baja competencia en Control Emocional nos implica una pérdida del propio control y esto puede llegar a generar emociones negativas, pueden aparecer pensamientos irracionales que estimulan sensaciones negativas e inciden en la interpretación de la realidad y en la construcción del sistema de creencias.

### II.4.5. GIMNASIO. COMPETENCIA CONTROL EMOCIONAL

Una de las técnicas más poderosas para el control emocional se fundamenta en la Programación Neuro-Lingüística o PNL, la **Técnica del Revelado** que nos permitirá mejorar nuestro control emocional e incluso hacer modificaciones de comportamientos y hábitos no deseados. (Bavister, 2012)

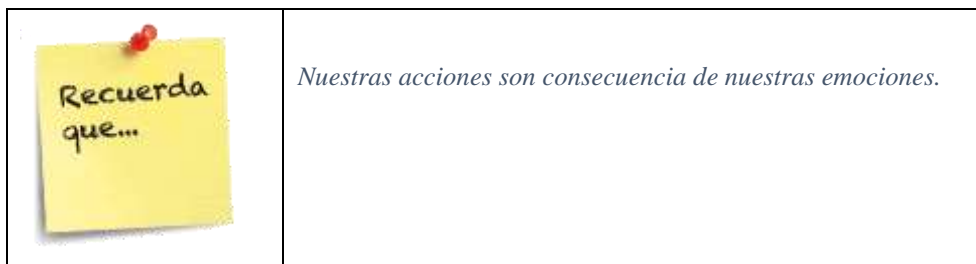
Aprender a controlar las emociones nos permite una mayor adaptación a nuestro entorno social y sobre todo ayudar a ser más felices ya que conseguimos actuar sobre nuestro estado interno.

La técnica del revelado sería similar al mapa de carretera que nos va a guiar a conseguir el control emocional de nuestras propias vidas.

### II.4.5.1. EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO. TÉCNICA DE REVELADO

¿Cuántas veces, a lo largo de la vida, reaccionamos de forma impulsiva y luego tenemos que arrepentirnos? Un buen desarrollo de la competencia de control emocional ayuda a evitar actuar de forma precipitada, tomar decisiones de manera impulsiva y tener que arrepentirnos con posterioridad, y pedir disculpas a los demás, si fuera necesario.

**Nuestras acciones son producto del estado interno en el cual nos encontramos, es decir, de la misma forma en que no le podemos pedir peras al olmo, no podemos esperar reaccionar con prudencia y control si sentimos ansiedad, ira, miedo.**



La técnica de revelado, es una herramienta sencilla para aprender y desarrollar la competencia de Control Emocional, también se puede utilizar para modificar comportamientos inadecuados o indeseados, (comer demasiado)

#### PRIMER PASO. IDENTIFICACIÓN

1. Visualiza una situación en la cual no pudiste controlar tus emociones y eso generó actos de los que luego tuviste que arrepentirte. Revive mentalmente ese comportamiento que quieres eliminar de tu repertorio de conductas.
2. Observa las imágenes que vienen a tu mente cuando piensas en esa persona o situación. ¿Cómo es esa imagen, es un video o una foto estática?, ¿Nítida, borrosa, lejana, cercana, clara u oscura...? **Anótalo.**
3. Observa los sonidos que escuchas interiormente, ¿qué te dices a ti mismo? y ¿cómo te lo dices? ¿es un susurro, es fuerte, es tu voz o la de alguien más...? **Anótalo.**
4. Observa lo que sientes en este recuerdo mental, ¿frío o calor?, ¿sensación de rigidez o flexibilidad?, ¿alguna sensación como cosquilleo, presión, tensión muscular en la cara, en las piernas, ¿cómo es tu respiración...? **Anótalo.**

Estos cuatro pasos, visualiza la escena, qué ves, qué oyes y qué sientes ayudan a reconocer que incide en tu control emocional, una vez que reconocemos los frenos se puede trazar un nuevo camino, esta tarea de visualizar no lleva más de 10 minutos.

El segundo paso es reconocer una escena pasada en que te sentiste lleno de poder sobre ti mismo, en la que sí controlaste tus emociones.

#### SEGUNDO PASO. LA REPRESENTACIÓN

1. Visualiza una situación en la cual conseguiste un excelente control de tus emociones y eso te hace inmensamente feliz, si no lo encuentras crea una escena en la cual te visualices alcanzando el estado deseado, en este caso mejorando en tu control emocional.
2. Observa las imágenes que vienen a tu mente cuando piensas en esa persona o situación. ¿Cómo es esa imagen?, ¿Nítida, borrosa, lejana, cercana, clara u oscura...? **Anótalo.**
3. Observa los sonidos que escuchas interiormente, ¿qué te dices a ti mismo? y ¿cómo te lo dices? ¿es un susurro, es fuerte, es tu voz o la de alguien más...? **Anótalo.**

4. Observa lo que sientes en este recuerdo mental, ¿frío o calor?, ¿sensación de rigidez o flexibilidad?, ¿alguna sensación como cosquilleo, presión, tensión muscular en la cara, en las piernas, ¿cómo es tu respiración...? **Anótalo.**

En este paso, al contrario que en el anterior, se pretende localizar los aspectos de funcionamiento positivo de tu mente, cómo procesa esa información de las experiencias positivas y cómo se integra en la mejora de la competencia de Control Emocional.

El tercer paso es cambiar, modificar la experiencia del recuerdo negativo para que en situaciones futuras apliques correctamente un mayor control emocional.

### **TERCER PASO. MODIFICA TU RECUERDO**

1. Recuerda nuevamente la experiencia N°1, cuando perdiste tu control emocional.
2. Recuerda la imagen y modifícala de forma que se parezca (color, brillo, cercanía o lejanía, nitidez, etc.) a la imagen de la experiencia N°2.
3. Recuerda los sonidos y modifícalos (tono, volumen, ritmo, etc.), de forma que se asemejen a los de la experiencia N°2.
4. Recuerda las sensaciones y modifícalas de modo que se parezcan a las de la experiencia N°2.
5. Reduce esta nueva imagen mental, de modo que quede muy pequeñita (la n° 1).
6. Disminuye el volumen del sonido al mínimo.
7. Grábalo en tu mente.

Te recuerdo que la visualización, la modificación de las imágenes, de los sonidos y de las sensaciones, se entrena. Es decir, al principio es más difícil, pero con el tiempo y la práctica se vuelve muy sencillo.

Una vez que lo hayas logrado, al recordar la experiencia N°1 automáticamente vendrá a tu mente la nueva imagen. **Lo que has hecho es modificar el programa mental de cómo pierdes el control emocional y reemplazarlo por otro con poder.**

### **CUARTO PASO. CREAR UN NUEVO FUTURO**

1. Visualiza una situación futura, en la que antes hubieses perdido tu control emocional.
2. Visualiza y observa las imágenes, sonidos y sensaciones.
3. Haz lo mismo que en el paso anterior, es decir, modifica la imagen (colores, brillo, cercanía, lejanía, marco, posición etc.), los sonidos (voz interna suave, ronca, sonidos fuertes o suaves, etc.) y las sensaciones, de forma que se parezcan al de la experiencia N°2.
4. Repite la visualización hasta que logres ver, escuchar y sentir esta nueva experiencia mental tal cual cómo tú la modificaste. Te puede tomar entre 5 a 10 minutos hacerlo y es recomendable que lo repitas para que tu mente se automatice en este proceso.
5. Anota la experiencia y resultados en un cuaderno para ir registrando los avances

Si haces bien la Técnica del Revelado, sin duda alguna que vas a notar un cambio. Te tomará realizar todos estos pasos menos de 30 minutos y **el resultado es para siempre.**

Una vez que te familiarices con esta técnica te puede tomar tan sólo 5 a 10 minutos cambiar un viejo hábito indeseado. Parece increíble, pero la PNL justamente se caracteriza por generar resultados muy rápidos.

## II.5. COMPETENCIA TENACIDAD. COMPETENCIA 5.

### II.5.1. DEFINICIÓN. TENACIDAD

**Tenacidad.** (Del lat. *tenacitas*, *-ātis*).1. f. Cualidad de tenaz.

**Tenaz.** (Del lat. *tenax*, *-ācis*).

1. adj. Que se pega, ase o prende a una cosa, y es dificultoso de separar.
  2. adj. Que opone mucha resistencia a romperse o deformarse.
  3. adj. Firme, porfiado y pertinaz en un propósito.
- Sinónimos: constancia, firmeza, tesón, persistencia, empeño, perseverancia, obstinación, porfía
  - Antónimos: inconstancia, pasividad

Tenacidad aparece también en las siguientes entradas: constancia - laboriosidad - elasticidad - empeño - firmeza - inflexibilidad - persistencia - pertinacia - porfía - rigidez - temple - tesón

### II.5.2. LA COMPETENCIA TENACIDAD

La competencia Tenacidad es la habilidad que manifiesta el individuo para ser capaz de mantener su punto de vista, su planificación, sus fases, pasos, programación o priorización con el fin de conseguir el objetivo marcado o bien, hasta que no resulte razonable insistir en él.

La tenacidad y la persistencia en la acción prevista, sobreponerse y no dejarse abrumar por los obstáculos y las dificultades en el camino para lograr el objetivo marcado. La persistencia y tenacidad debe ser razonable, ya que la insistencia más allá de lo razonable puede afectar a otras partes, a otros objetivos, incluso a posibles acciones futuras.

Esta competencia permite mantener la firmeza, la constancia, la persistencia en las conductas tendentes a alcanzar el objetivo. Predisposición a mantenerse firme y constante en el desempeño de las tareas que permitirán acercarse o alcanzar el objetivo marcado. Puede considerarse como la fortaleza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendente a lograr el objetivo en todos los ámbitos de la vida.

#### II.5.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA TENACIDAD

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar. Elige la opción A,B o C.

1. Me considero una persona:
  - a. Inconstante, suelo “tirar la toalla” con facilidad
  - b. Depende de la situación soy a veces constante y otras inconstante
  - c. Persistente y constante, consigo lo que me propongo
2. En las relaciones sociales o profesionales:
  - a. Me preocupa que los demás me consideren un "pesado"
  - b. Suelo ser persistente, aunque con prudencia
  - c. Persigo mi meta hasta el final
3. En las relaciones sociales o profesionales en el momento que recibo una negativa por parte de mi interlocutor
  - a. Prefiero una "retirada a tiempo"
  - b. Escucho la negativa y rápidamente cambio de estrategia

- c. Las negativas forman parte de la relación, sé que tengo que superar varias para conseguir mi objetivo
- 4. Cuando reviso mi pasado me doy cuenta de que la mayoría de las ocasiones:
  - a. Suelo cambiar mis metas u objetivos ante las dificultades que se presentan
  - b. Intento sobreponerme a las dificultades, pero si son grandes, al final me doy por vencido/a
  - c. Las dificultades forman parte del camino, las supero hasta alcanzar mis metas u objetivos
- 5. Con cuál de las siguientes afirmaciones me identifico más:
  - a. Suelo decirme a mí mismo que debo esforzarme más para conseguir mis objetivos, pero al final no consigo materializar ese esfuerzo
  - b. Mi esfuerzo y constancia es muy similar al de las personas que me rodean, unas veces bien y otras no.
  - c. Me considero una persona con una gran constancia y persistencia, consigo las metas y objetivos que me propongo.

### II.5.3.2. INTERPRETACIÓN. COMPETENCIA TENACIDAD

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 1 punto, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 3 puntos.

La suma TOTAL de punto obtenidos es	
-------------------------------------	--

**Si tu puntuación total está entre 5 y 9, tu nivel de competencia en tenacidad es bajo. A nivel conductual:**

La puntuación obtenida indica que su competencia en iniciativa es baja, lo que genera una predisposición a cambiar constantemente en los objetivos que persigue y dificultad para emprender acciones que conlleven al logro de los mismos. Las situaciones difíciles y/o de cambio en las que es previsible que aparezcan obstáculos tiende a evitarlas al no disponer de la capacidad para afrontarlas correctamente. Tiende a desistir ante las primeras negativas, rechazos o incidentes y no presenta una capacidad de crear alternativas o búsqueda de nuevas pautas que ayuden a superar esos obstáculos. La actitud ante situaciones adversas es negativa y espera la ayuda de los demás para solucionar incluso hasta los problemas que podría solucionar por si mismo.

**Si tu puntuación total está entre 10 y 13, tu nivel de competencia en tenacidad es medio. A nivel conductual:**

Manifiesta tendencia a intentar sostener una actitud en el tiempo que se caracteriza por ser capaz de resistir ante las adversidades, una persona con cierto grado de tenacidad debería mantenerse firme en su conducta o comportamiento hasta alcanzar el objetivo, al menos en la mayoría de las ocasiones. Un nivel medio de esta competencia permite actuar con cierta pasión y confianza, ya que, aunque se puede fracasar en el intento y muchas veces, debería estar dispuesta a aprender de los errores y seguir intentando es muy posible que alcance las metas propuestas, ser perseverante. En la expresión “quien triunfa nunca abandona” expresa la importancia de mantenerse firme, intentando una y otra vez dejando implícito que el verdadero fracaso reside en darse por vencido.

**Si tu puntuación total está entre 14 y 15, tu nivel de competencia en tenacidad es alto. A nivel conductual** una competencia alta en tenacidad manifiesta una resistencia y firmeza en las acciones que permite superar las dificultades y de los obstáculos que se presentan

en el camino hacia las metas y siempre y cuando, tal persistencia, no se confunda con “cabezonería”, resulte razonable sin dañar posibilidades futuras, otras personas e incluso a otros objetivos igualmente importantes y acciones futuras. Los indicadores a tener en cuenta en esta competencia para su medición pueden ser multitud de acciones que permitan limitaciones y obstáculos de forma proactiva, el mantener una firmeza en las acciones mantenida a lo largo del tiempo incluso cuando hay oposición fuerte por parte del entorno.

#### **Ejemplos de Tenacidad, perseverancia, firmeza, constancia,..**

*Un hombre intentó hacer cinco compañías de coches, y las cinco quebraron. Volvió a comenzar y fue todo un éxito. Se llamaba Henry Ford*



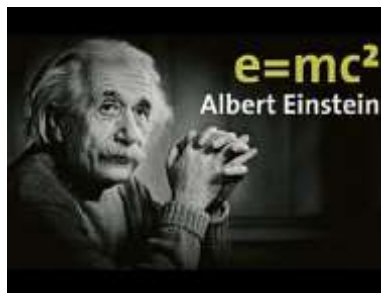
*Le rechazaron 1009 veces su receta. Le dijeron que jamás iba a resultar, que los americanos no comerían ese tipo de pollo frito. El Coronel Sanders no se dio por vencido creó KFC*

*Un japonés llamado Akio Morita creó una olla para hacer arroz con la que quería ser millonario, pero fracasó rotundamente. Volvió a comenzar y creó SONY*



*En sus comienzos fue despedido de un periódico porque "le faltaba imaginación y no tenía buenas ideas". Después de eso, comenzó una serie de empresas y terminó con la quiebra y el fracaso. Volvió a comenzar y fue todo un éxito. Se llamaba Walt Disney*

*No habló hasta que tenía cuatro años y no aprendió a leer hasta los siete, sus maestros y padres pensaron que era deficiente mental, lento y antisocial. Finalmente fue expulsado de la escuela y no fue admitido en la Escuela Politécnica de Zurich por retrasado. Pero no bajó los brazos era Albert Einstein*



#### **II.5.4. CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA TENACIDAD**

*Con constancia y tenacidad se obtiene lo que se desea; la palabra imposible no tiene significado. (Napoleón)*

Desde un punto de vista del desarrollo humano, podemos definir o asimilar el concepto de tenacidad con la constancia, la perseverancia o el apego que manifiesta un individuo por alcanzar una meta propuesta.

Así entendida la tenacidad es una competencia crítica para alcanzar metas y logros personales o profesionales, ya que el éxito no se logra por sorpresa o azar, la influencia de las relaciones causa efecto en los logros obedecen a acciones planificadas que se han ejecutado con anterioridad hasta alcanzar la meta propuesta.

La tenacidad exige un alto nivel de responsabilidad ya que implica una firmeza por hacer las cosas y superar las limitaciones y obstáculos en el camino hacia la meta marcada. Muchos individuos terminan abandonando o cambiando sus sueños por falta de tenacidad. Cuando dificultades comienzan se desaniman, pierden la ilusión y no son capaces de superar esos momentos de debilidad y desisten en el objetivo.

La tenacidad, la persistencia, la fortaleza, la firmeza, la constancia y el tesón son expresiones para definir el mismo criterio. Tener la capacidad de perseguir una meta superando los obstáculos que pondrá el camino.

La competencia de tenacidad aplicada a propósito u objetivo específico demuestra el compromiso con la meta. La fuerza interior, la motivación se activa cuando los afanes de alcanzar las aspiraciones son altas y va asociada a las recompensas que aparecerán como contraprestación a la tenacidad.

##### **¿Qué puede aportarnos la competencia tenacidad?**

La tenacidad es la fuerza de la voluntad indispensable para alcanzar el éxito en cualquier proyecto que se proponga el individuo. Los grandes logros se alcanzan con un esfuerzo mantenido en el tiempo, alcanzar la meta implica superar los miedos, ir dando pasos para alcanzar la satisfacción personal, para ascender en la montaña de la vida la tenacidad es el mejor compañero de viaje.

Las ventajas de una competencia alta en tenacidad podemos resumirlas en:

##### **1. Nivel de exigencia alto**

Cuando repites día tras día ciertos comportamientos estos se convierten en hábitos, cuando activas tu firmeza para alcanzar las pequeñas metas del día, superar los pequeños obstáculos de cada día, la persistencia genera un hábito mental para perseguir los objetivos, ayuda a cumplir cada vez metas más significativas.

La competencia de tenacidad permite abordar trabajos y proyectos, bajo presión y afrontarlos con un esquema mental positivo, más seguridad en tu capacidad de hacer. Todo comienzo requiere un gran esfuerzo para activar el movimiento hacia la acción, superar las barreras de la pereza y de costumbres anteriores, pero cada día que se alcanza una nueva meta, refuerza el logro personal y aumenta el nivel de exigencias propio.



## **2. Mayores capacidades**

La tenacidad desarrolla en el individuo mayores capacidades y destrezas en la medida que la práctica aporta mayor solvencia. Insistir sobre un tema o aspecto concreto puede hacer un experto en ese tema, la perseverancia en adquirir conocimiento potencia la capacidad general de respuesta hacia un mayor aprendizaje y alcanzar retos cada vez más grandes

## **3. Confianza en sí mismo**

El éxito se basa en la creencia en poder lograrlo, cuando el individuo cree que puede hacerlo entonces lo hará, podrá alcanzar la meta.

La experiencia nos indica que en muchas ocasiones se realizan grandes esfuerzos y no se alcanzan los resultados, esto genera desánimo y frustración, reduciendo las conductas de tenacidad y persistencia en la acción. En ocasiones, esto puede producirse por incoherencia en la meta y los recursos para alcanzarla, no hay aceptación interna en sí mismo, en la capacidad para lograr la meta.

La tenacidad focaliza la atención en la meta, los pasos constantes proporcionan mayor seguridad interior mayor reforzamiento en el logro de la meta.

## **4. Fuerza interior que actúa en el exterior**

El abordaje de nuevos proyectos, no sólo son las capacidades técnicas, también la confianza en lograrlo. Es posible que técnicamente se pueda hacer el proyecto pero si las creencias internas son limitantes y falta confianza, la fuerza de la voluntad no actúa y es posible que no se alcance la meta propuesta.

La tenacidad es la fuerza interior que genera el suficiente nivel de compromiso para disponer de un estado mental positivo, activar y mantener la conducta que afectará en lo exterior, en lo visible y así alcanzar las metas marcadas.

## **5. Fuerza motivadora**

Cada paso que se da, cada pequeño logro afecta a la motivación, cada victoria, cada pequeña meta genera una motivación interna que desarrolla la inercia positiva que ayuda a alcanzar la cima. Cuando el individuo persiste en su sueño y está dispuesto a esforzarse la probabilidad de conseguirlo es muy alta.

En un entorno como el actual, con frecuencia iniciamos proyectos, propósitos, se marcan metas que cuando la competencia de tenacidad no es alta, cuando pasa cierto tiempo, esos proyectos pasan a ser parte de la lista de deseos incumplidos.

Dejar las actividades a medio terminar, abandonar proyectos sin haber alcanzado ni siquiera la más mínima parte de ellos, poco a poco va provocando un hábito, una sensación interna de que no se alcanza lo propuesto, incluso se pone en duda la capacidad y valía para la acción, el desánimo y la desmotivación frenará la puesta en marcha de nuevos retos.

La competencia tenacidad, como ya se ha descrito, es la habilidad del individuo para generar y disponer de la energía, motivación o fuerza que es necesaria para iniciar y mantener las conductas necesarias para lograr los objetivos, alcanzar las metas y sobreponerse a los obstáculos, barreras y frenos que puedan encontrarse en el camino la propia meta. Si analizamos y comprobamos, ver inicio de este texto, que personas de éxito, personas que han triunfado y alcanzado grandes logros en la vida, suelen describirse con palabras como Tenaz, Persistente o Perseverante

Las personas con alta tenacidad, son capaces de levantarse con fuerza cuando caen, de curarse las heridas y con una sonrisa decir; “ahí voy de nuevo”. El incorporar habilidades asociadas a la tenacidad en el día a día, permite estar más preparado para afrontar los retos, para superar las adversidades.

La tenacidad permite focalizar la fuerza interior, la energía que impulsa al objetivo y aunque en todo camino hay adversidades la focalización en la meta hace que estos obstáculos sean entendidos como parte del propio camino.

Patricia Ramírez, en el artículo de EL PAIS de 18 de junio de 2016 propone los siguientes consejos para desarrollar la tenacidad;

- Haz lo que debes hacer. El deber por encima del placer  
Procrastinar o postergación, también conocida como pereza, es el acto de postergar, retrasar o demorar el inicio o finalización de una tarea que hay que hacer. Es la tendencia a postergar tareas que no son agradables o que no nos gustan por otras más placenteras por otras más irrelevantes o no necesarias. Cuando demoramos la acción más allá de lo razonable se genera ansiedad por lo no realizado. Cuanto antes se haga la tarea que hay hacer mejor. El refrán “no dejes para mañana lo que puedas hacer hoy”
- Desarrolla tu resiliencia.  
Resiliencia es la capacidad del individuo para sobreponerse a las adversidades en el camino de la vida. En ocasiones, las dificultades desarrollan recursos latentes o no conocidos hasta ese momento. Si te has equivocado o tropezado en el pasado, ¿vas a dejar de intentarlo? El equivocarse forma parte de la vida, no demos vueltas y vueltas sobre el error cometido y trata de focalizar en tu objetivo, en la meta, vuelve a intentarlo.
- Olvídate de las quejas.  
Quejarnos de las cosas no nos ayuda a alcanzar la meta. Cuando un individuo centra la atención en los aspectos negativos, en la pereza que da el comenzar la tarea, en lo que no funciona y va mal, el estado de ánimo se ve afectado de forma negativa. Una queja puede ser un desahogo frente a una situación no deseada, pero nada más, ni cambia la situación, ni te ayuda a alcanzar tu meta. Aprender a tratar las quejas como parte del proceso, ayuda a buscar ideas para poder superarlas. Hay quejas que no tienen solución, son parte del camino hacia la meta y cuanto antes se afronten mejor para alcanzar la meta.
- Pon el foco en el presente, el hoy.  
Hay una tendencia natural a pensar en el pasado sobre los hechos o a pensar en el futuro que nos depara, sin tener en cuenta que estamos en un presente, en ahora. El desarrollo de la tenacidad consiste en focalizar en el ahora, ¿qué debo hacer ahora que me acerque a mi meta? ¿Cuál es el siguiente paso a dar?
- Flexibilidad para cambiar.  
La flexibilidad para cambiar de camino, flexibilidad hacia los demás, flexibilidad para analizar tus fortalezas y debilidades, flexibilidad para escuchar recomendaciones y opiniones de los demás. La flexibilidad permite solventar las limitaciones de entender nuestro punto de vista como la forma única y correcta de hacer las cosas.
- Confianza en sí mismo.  
Una persona pesimista encuentra dificultades en cada oportunidad, una persona optimista y tenaz, encuentra oportunidades en cada dificultad. Sólo podemos cambiarnos a nosotros mismos, sólo podemos cambiar la forma de enfocar los problemas, pero a veces, eso lo cambia todo.
- Disfruta del camino.  
La felicidad por alcanzar las metas, está en el propio camino y no en la meta en sí misma. Teorías de la motivación humana nos indican que la meta una vez conseguida, deja de ser un motivador. La motivación en los pequeños logros, el reconocimiento de los avances hacia la meta, ayuda a mantener la tenacidad frente a las adversidades.

### II.5.4.1. LECTURA Y REFLEXIÓN. LAS CUATRO SEMILLAS

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

*Hubo una vez 4 semillas amigas que llevadas por el viento fueron a parar a un pequeño claro de la selva. Allí quedaron ocultas en el suelo, esperando la mejor ocasión para desarrollarse y convertirse en un precioso árbol.*

*Pero cuando la primera de aquellas semillas comenzó a germinar, descubrieron que no sería tarea fácil. Precisamente en aquel pequeño claro vivía un grupo de monos, y los más pequeños se divertían arrojando plátanos a cualquier planta que vieran crecer. De esa forma se divertían, aprendían a lanzar plátanos, y mantenían el claro libre de vegetación.*

*Aquella primera semilla se llevó un platanazo de tal calibre, que quedó casi partida por la mitad. Y cuando contó a las demás amigas su desgracia, todas estuvieron de acuerdo en que lo mejor sería esperar sin crecer a que aquel grupo de monos cambiara su residencia.*

*Todas, menos una, que pensaba que al menos debía intentarlo. Y cuando lo intentó, recibió su platanazo, que la dejó doblada por la mitad. Las demás semillas se unieron para pedirle que dejara de intentarlo, pero aquella semillita estaba completamente decidida a convertirse en un árbol, y una y otra vez volvía a intentar crecer. Con cada nueva ocasión, los pequeños monos pudieron ajustar un poco más su puntería gracias a nuestra pequeña plantita, que volvía a quedar doblada.*

*Pero la semillita no se rindió. Con cada nuevo platanazo lo intentaba con más fuerza, a pesar de que sus compañeras le suplicaban que dejase de hacerlo y esperase a que no hubiera peligro. Y así, durante días, semanas y meses, la plantita sufrió el ataque de los monos que trataban de parar su crecimiento, doblándola siempre por la mitad. Sólo algunos días conseguía evitar todos los plátanos, pero al día siguiente, algún otro mono acertaba, y todo volvía a empezar.*

*Hasta que un día no se dobló. Recibió un platanazo, y luego otro, y luego otro más, y con ninguno de ellos llegó a doblarse la joven planta. Y es que había recibido tantos golpes, y se había doblado tantas veces, que estaba llena de duros nudos y cicatrices que la hacían crecer y desarrollarse más fuertemente que el resto de semillas. Así, su fino tronco se fue haciendo más grueso y resistente, hasta superar el impacto de un plátano. Y para entonces, era ya tan fuerte, que los pequeños monos no pudieron tampoco arrancar la plantita con las manos. Y allí continuó, creciendo y creciendo.*

*Y, gracias a la extraordinaria fuerza de su tronco, pudo seguir superando todas las dificultades, hasta convertirse en el más majestuoso árbol de la selva. Mientras, sus compañeras seguían ocultas en el suelo. Y seguían como siempre, esperando que aquellos terroríficos monos abandonaran el lugar, sin saber que precisamente esos monos eran los únicos capaces de fortalecer sus troncos a base de platanazos, para prepararlos para todos los problemas que encontrarían durante su crecimiento.*

#### EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.

Responda y anote sus respuestas:

¿Qué conclusiones puede deducir del cuento <i>Las Cuatro Semillas</i> ?	
¿Según su opinión y experiencia, con qué tipo de semillas se identifica más?	
¿Cuáles son o han sido los "platanazos" recibidos en su vida?	

¿Qué cicatrices y nudos hay en su "tronco"?	
¿Quién o qué hace de "mono en su selva"?	

#### EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO

*Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted superara todas las dificultades y barreras que se encontró y logró alcanzar el éxito o alcanzar su objetivo propuesto.*

*Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.*

*Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:*

- *¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted superara las dificultades?*
- *¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?*
- *¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones en las que "tiro la toalla".*
- *Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?*
- *¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?*

*Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales "tiro la toalla".*

*Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.*

### II.5.5. GIMNASIO. COMPETENCIA TENACIDAD

La tenacidad es la competencia que se debe activar y desarrollar como una fortaleza humana cuando queremos alcanzar una meta u objetivo, un propósito. Cuando se ha elegido esa meta para superar los obstáculos y dificultades es cuando debe activarse. Esta activación competencial genera emociones relacionadas con el esfuerzo y recompensa, emociones positivas que van a ir contrarrestando a las emociones negativas y de desánimo que puedan surgir.

Una emoción positiva es el combustible que activa al motor de la fuerza interior, la tenacidad y perseverancia para seguir trabajando en pos de la meta, el camino es largo y hay que fragmentarlo y dividirlo en etapas que se irán logrando paso a paso.

Cuanto más apliquemos la tenacidad, cuanto más constantes seamos en perseguir las metas, más potente se hace la propia competencia, finalmente tras repeticiones en el tiempo y ante diferentes situaciones, se convierte en un hábito.

Pero...si la tenacidad no es mi punto fuerte... ¿Cómo puedo desarrollar la tenacidad?

#### II. 5.5.1. EJERCICIO ENTRENAMIENTO. TRAER AL PRESENTE

Cuando tenemos una meta u objetivo que nos resulta costoso o difícil de alcanzar, o cuando trabajamos por alcanzar metas a largo plazo, disponer de un buen nivel de la competencia TENACIDAD es clave para el éxito.

La competencia Tenacidad es la habilidad que manifiesta el individuo para ser capaz de mantener su punto de vista, su planificación, sus fases, pasos, programación o priorización con el fin de conseguir el objetivo marcado o bien, hasta que no resulte razonable insistir en él. Es hacer la acción prevista, sobreponerse y no dejarse abrumar por los obstáculos y las dificultades en el camino para lograr el objetivo marcado.

Esforzarse por tareas que no solemos ver los beneficios inmediatos y que además es inicialmente poco satisfactorio, es muy difícil de ponernos en marcha y de mantener esas conductas.

Personas con alta competencia en tenacidad aprenden que el beneficio y recompensa de alcanzar la meta, es mayor que el beneficio inmediato de desistir ante la más pequeña adversidad. Esto es posible porque han mantenido su tenacidad el tiempo suficiente para ver resultados, han obtenido, en otras ocasiones las recompensas que esperaban.

La tendencia a desistir frente a la adversidad, hace que no mantengamos la motivación para continuar, ya que no experimentamos las sensaciones de lograr el objetivo.

Si conseguimos hacer el esfuerzo inicial de la conducta y mantenerla a lo largo del tiempo necesario, ese esfuerzo finalmente, no parecerá tan grande en relación a las recompensas y beneficios de alcanzar la meta. Recomendaciones que proponemos para entrenar la tenacidad es traer al presente las metas futuras, como si ya las hubiéramos alcanzado, para ello hay que dar los siguientes pasos

- ✓ Primero: Traer al presente las recompensas y beneficios que esperamos conseguir con las metas que tanto nos cuestan (ej. bajar de peso, dejar de fumar, mejorar en salud, mejores resultados,..)
- ✓ Segundo: Anticipar el refuerzo. Si anticipamos el beneficio hoy, reducirá la tendencia natural a posponer y demorar el inicio de la actividad, y una vez iniciada, mantenerla, así se abre una nueva posibilidad de experimentar ahora los beneficios futuros.
- ✓ Tercero: Una vez que se ha conseguido persistir el tiempo suficiente y que comencemos a experimentar las recompensas positivas, cambia propio escenario mental;
  - Crear hábitos, la costumbre de activar y mantener la acción hasta alcanzar la meta, hará que las próximas veces cueste menos esfuerzo
  - Los resultados positivos, que ya son patentes, funcionan como mantenedores de la propia conducta
- ✓ Cuarto: Un refuerzo inmediato tiene mayor fuerza para mantener las conductas requeridas, entonces habrá que **traer al presente los refuerzos diferidos** (ej. si dejo de fumar mejorará mi salud; si salgo todos los días a correr perderé peso).

*Visualice la situación futura que desea alcanzar, cambiar o mantener.*

*Anote las sensaciones y emociones que le genera el haber alcanzado esa meta, para traer al presente los refuerzos y recompensas futuros.*

- ✓ Quinto: Utilizar **estrategias que nos ayuden a poner en marcha la conducta** deseada.

Una estrategia interesante es el uso de alarmas o avisos de cuando debemos comenzar con la tarea. (ej. salir a correr o empezar a estudiar), dejar preparado todo lo necesario previamente a la acción, para que no tengamos que dedicar tiempo a ello y no resulte más costoso de lo necesario empezar, seleccionar la mejor hora del día o en la que nos será más fácil empezar la conducta...

*Liste los materiales que puede necesitar, prepare la agenda, decidir a qué hora me pondré con la tarea, etc.*

- ✓ **Sexto: Crear hábito.**

La repetición hace hábito, cuando se crea un hábito su activación no requiere tanto esfuerzo ni atención. Podríamos decir que se hace de forma automática que “sale sola”. Además, el hábito permite asociarse a ciertos estímulos y señales propias

(horas, momentos del día, situaciones y personas), en cuya presencia, la conducta se pondrá en marcha fácilmente y casi sin esfuerzo.

*Repite y practica todas las veces que puedas la/s conducta/s que quieres consolidar, anota cuándo lo haces, lleva una agenda con tus avances, anota los puntos fuertes y las áreas a mejorar.*

### **II.5.5.2. EJERCICIO ENTRENAMIENTO. COMO ESTABLECERME OBJETIVOS**

¿Qué metas te has planteado en el pasado?, ¿Cómo planificas la estrategia?, ¿Cómo definiste los pasos intermedios y su recompensa?

***Si no se sabe a dónde se va, se acaba en cualquier sitio, que no será, probablemente, el sitio al que uno querría haber ido, de habérselo planteado previamente.***

Para alcanzar las metas se necesita definir bien lo que se quiere, centrar el foco.

Es conseguir la brújula que nos marque el rumbo y que nos ayude a recuperarlo cuando los acontecimientos nos distraigan o nos cambien de orientación, es la mejor forma de no olvidar nada de lo que queremos conseguir.

**Establecer un objetivo es determinar y definir el resultado que queremos lograr**

*Cuando un objetivo se limita a estar en nuestra mente, vale de poco. Para comenzar a conseguir hacer realidad nuestro objetivo, debemos comenzar por hacer real el propio pensamiento, conseguir sacar de nuestra mente la idea y hacerla realidad en un papel o documento.*

*Cuando explicitamos nuestra idea o meta, por escrito, es cuando nuestro objetivo comienza a tomar vida.*

*Cuando redactemos nuestro objetivo, en un primer momento, no debe preocuparnos si está bien redactado, si cumple todos los requisitos, etc. Estas exigencias y ajustes los realizaremos con posterioridad. Lo más importante es poner la idea o meta por escrito, después se trabaja en su definición final.*

*Si observamos a los alfareros, cuando construyen con sus propias manos fantásticos jarrones, nos damos cuenta que en el principio, el objetivo es disponer del barro suficiente, esta masa informe de arcilla es colocada en el torno, y de ella saldrá ese magnífico jarrón.*

*En nuestra definición inicial de objetivos trabajaremos como el alfarero, pongamos en el torno de pulir la idea o meta, de una manera burda, basta, informe, y con el tesón y nuestras manos seremos capaces de construir nuestro propio futuro.*

*Un objetivo para que esté correctamente definido consta de cuatro elementos:*

- a. Un verbo de acción o logro. Conseguir, lograr, alcanzar, establecer, hacer,....*
- b. Un resultado clave, medible. 5 operaciones, 2 revisiones, 3 artículos,...*
- c. Una fecha tope. El día 5, el mes de mayo, hoy a las 15.00,....*
- d. Unos límites. Que pueden ser el coste máximo en valor económico o en horas. Sin gastar más de lo establecido en el contrato gestión, sin incluir más trabajadores, sin realizar sustituciones,....*

**Un objetivo, así definido, es una promesa para hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado por un periodo de tiempo determinado y con un costo máximo.**

Nuestros objetivos deben ser objetivos SMART:(Drucker, 1954.)

**S:** Específicos. Cuanto más concreto mejor

**M:** Medibles. De cara a poder contar con datos objetivos sobre los avances

**A:** Alcanzables. Aunque nos planteemos retos, debemos confiar en poder alcanzarlos

**R:** Relevantes. Debemos plantearnos objetivos importantes para nosotros

**T:** Temporal. Es importante fijarnos un plazo para alcanzarlo.

*Define tus objetivos siguiendo el Modelo SMART.*

- *Objetivo 1.-*
- *Objetivo 2.-*
- *Objetivo 3.-*
- 

Para el logro de las grandes metas hay que dividir el camino en pequeños pasos, en sub metas que siguiendo el modelo SMART nos ayudará a alcanzar la cima.

**Cuando ya esté todo preparado, ¡Actúa y da el primer paso!**

*Recuerda ser flexible, cuando una meta no se alcanza a la perfección o en el tiempo previsto, no se debe interpretar como un fracaso, no se es adivino.*

*Evalúa lo ocurrido, propón cambios y aprende de lo realizado. No alcanzar la meta no es un fracaso, sino un aprendizaje. Todo proceso aporta experiencia y nuevos conocimientos que no hubiera sido posible de otra forma.*

## **II.6. COMPETENCIA INICIATIVA. COMPETENCIA 6**

### **II.6.1. DEFINICIÓN. INICIATIVA**

**Iniciativo, va.**(Del lat. *initiātus*, part. pas. de *initiāre*, e -ivo).

1. adj. Que da principio a algo.
  2. f. Derecho de hacer una propuesta.
  3. f. Acto de ejercerlo.
  4. f. Acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar. Tomar la iniciativa
  5. f. Cualidad personal que inclina a esta acción.
  6. f. Procedimiento establecido en algunas constituciones políticas, mediante el cual interviene directamente el pueblo en la propuesta y adopción de medidas legislativas; como sucede en Suiza y en algunos Estados de Norteamérica.
- Sinónimos: decisión, dinamismo, imaginación, idea, adelanto, advenimiento, delantera, iniciación, proyecto
  - Antónimos: apatía, desaliento, pasividad

### **II.6.2. LA COMPETENCIA INICIATIVA**

Habilidad de tener la iniciativa para generar ideas, nuevos planteamientos, proponer alternativas, desplegar cada una de las alternativas propuestas, aportar ideas para enriquecer las alternativas, pasarlas por el tamiz de la crítica y someterlas a un juicio crítico, teniendo en cuenta valores de viabilidad y siendo pragmático y consecuente para, finalmente llevarlas a la práctica y buscar soluciones a los problemas del día a día, y sobre todo enriquecer e innovar con esas alternativas en el entorno personal o profesional.

Es la habilidad para actuar de manera rápida y proactiva ante dificultades o incidentes, ante los problemas que puedan surgir en el desempeño de la labor profesional.

La competencia Iniciativa impulsa al individuo a actuar de forma proactiva, ante los desafíos, ante las desviaciones o problemas del día a día, de manera rápida, sin perder el tiempo, y utilizar criterios de efectividad y de rentabilidad para la propuesta de soluciones, valorando

las posibles consecuencias que pueda originar la acción elegida en el futuro. Esta competencia tiene como meta principal, el utilizar los conocimientos y experiencias del pasado para innovar y buscar oportunidades en la solución de los problemas.

La predisposición del sujeto para actuar proactivamente a iniciar la acción cuando es necesario, y no posponer la misma, siendo contrario a actuar reactivamente. Definir el curso de la acción, el rumbo a seguir y llevarlo a cabo, no quedarse en meros modelos especulativos o en palabras. Al tomar iniciativa ante los problemas del entorno permite controlar las respuestas de estrés, anticipando los posibles problemas en el tiempo y actuando antes de que vayan a mayores.

En definitiva, es la capacidad que manifiesta el individuo de llevar acciones a cabo para dar respuesta y actuar de forma proactiva ante los obstáculos u oportunidades.

### **II.6.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA INICIATIVA**

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

1. Ante las diferentes situaciones que se producen en mi vida
  - a. Suelo ser reacio a los cambios
  - b. Me gustaría ser más adaptable a los cambios
  - c. Soy muy adaptable a los cambios me motiva el cambio
2. Hacer cosas nuevas y diferentes
  - a. Suelo ser reacio a realizar nuevas tareas, acciones diferentes de las habituales, prefiero lo conocido
  - b. Me gustaría hacer más cosas nuevas y desafiantes
  - c. Hago constantemente cosas nuevas tengo mucha iniciativa
3. Sobre mis capacidades y posibilidades a iniciar nuevas acciones o dar respuesta a los problemas
  - a. Suelo ser bastante dubitativo, a veces no confío en mis capacidades y posibilidades y actúo de manera más reactiva
  - b. Me gustaría confiar más en mis capacidades y posibilidades y ser más proactivo
  - c. Confío plenamente en mis capacidades y posibilidades para afrontar nuevos retos y actúo siempre de forma proactiva
4. La autonomía en el trabajo:
  - a. Prefiero que me indiquen que hacer, cuáles son mis responsabilidades y tareas y seguir las pautas que me indican
  - b. Me gustaría ser más autónomo y tomar la iniciativa pero .. y si me equivoco
  - c. Soy una persona muy autónoma para el trabajo, tomo la iniciativa en cuanto veo la oportunidad
5. Cuando se producen situaciones problemáticas o conflictivas:
  - a. Me resulta difícil tomar la iniciativa ya que espero a que sean otros los que la tomen
  - b. Me gustaría tomar más la iniciativa, cuando no lo hago luego me arrepiento
  - c. Suelo tomar la iniciativa cuanto antes lo solucione mejor
6. Hay ciertas tareas del trabajo o de la vida en general que
  - a. Me cuesta mucho iniciar la actividad para avanzar en esas tareas/actividades
  - b. Me gustaría tener más iniciativa para realizar todas las tareas incluso las que no me resultan agradables



- c. Si tengo algo que hacer lo hago, me guste o no me guste.

### II.6.3.2. INTERPRETACIÓN. COMPETENCIA INICIATIVA

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 1 punto, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 3 puntos.

La suma TOTAL de punto obtenidos es	
-------------------------------------	--

**Si tu puntuación total está entre 5 y 9, tu nivel de competencia en iniciativa es bajo. A nivel conductual:**

La puntuación obtenida indica que su competencia en iniciativa es baja, lo que indica que la persona manifiesta una escasa predisposición para actuar de manera autónoma y dependerá de que los demás marquen las pautas para decidir en las tareas rutinarias, y más aún, en situaciones de crisis. La competencia baja en iniciativa indica que la persona dejará pasar oportunidades que pudieran ser interesantes para el desarrollo profesional, el avance en el trabajo, incluso, para el mejor logro de los propios objetivos. Tiende a trabajar con una perspectiva del día a día, de una forma reactiva y sin clara previsión de futuro. La competencia baja en iniciativa, indica tender a las soluciones conocidas y con dificultad para asumir los cambios, esta situación puede frenar el desarrollo personal y profesional al mantener de una forma discreta el desempeño por temor a contrastar con las propias decisiones.

**Si tu puntuación total está entre 10 y 13, tu nivel de competencia en iniciativa es medio. A nivel conductual:**

Manifiesta tendencia a intentar ser proactivo, anticiparse con el fin de crear nuevas oportunidades, intenta actuar de forma diferente a la habitual con el fin de conseguir mejoras en el resultado y en el rendimiento. El nivel medio de competencia en iniciativa indica la propensión a plantear mejoras constantes en los procedimientos, en las formas de hacer, para mejorar en el trabajo diario, aplicando nuevas técnicas y herramientas que faciliten el desempeño de la labor diaria. Presenta proyectos de innovación, propuestas innovadoras que dan respuesta a pequeños y grandes problemas del día a día. Intenta proponer ideas que tienden a mejorar el trabajo diario aportando, también, la información que sea útil para resolver las incidencias.

**Si tu puntuación total está entre 14 y 15, tu nivel de competencia iniciativa es alto. A nivel conductual** presenta una buena capacidad para reaccionar ante las oportunidades o problemas presentes, ya que reconoce las oportunidades y actúa proactivamente para resolver esos problemas o conseguir las oportunidades. Tiende a ser decisiva en situaciones en las que hay que actuar rápidamente ya que toma decisiones de forma ágil y rápida, aportando ideas y realizando propuestas que tienen un impacto positivo en los resultados. La alta competencia en iniciativa permite anticipar oportunidades a corto y largo plazo ya que de forma proactiva crea oportunidades o minimiza problemas potenciales generando ideas para anticiparse a los demás o al propio entorno.

### II.6.4. CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA INICIATIVA

*"Tomar la iniciativa no significa ser insistente, molesto o agresivo. Significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan". Stephen Covey*

Todos y cada uno de nosotros, actuamos y desempeñamos constantemente acciones, la aplicación de estas acciones, de forma proactiva, podemos denominarla como iniciativa personal, que inicia pasos para que las cosas sucedan por el efecto e influencia de esas acciones.

Los individuos que manifiestan una gran iniciativa en los entornos sociolaborales tienen una alta demanda y gran valoración por la organización y por los demás, ya que suelen ser personas muy proactivas y consecuentes con sus decisiones, es decir tienen una gran tenacidad para superar los obstáculos que se pueden presentar al perseguir los objetivos marcados.

La competencia Iniciativa, es una competencia muy valorada en entornos sociolaborales. La iniciativa ha sido definida como un conjunto de conductas (en este caso, desplegadas en el ámbito laboral-organizacional) que, unidas, constituyen la iniciativa personal; la cual se manifiesta en una aproximación al trabajo, caracterizada por ser autoiniciada, activa y persistente, consistente con la misión de la organización, dirigida a los objetivos y orientada a la acción (Frese y Fay, 2001).

La iniciativa es **aquello que inicia algo**. Se trata del primer paso, del inicio de un proyecto, el punto de partida de lo que vendrá después. Tener la competencia Iniciativa significa que el individuo es capaz de enfrentarse flexiblemente a nuevas situaciones, a los cambios constantes del entorno, elegir con sentido común los recursos a utilizar, desarrollar nuevas ideas y planteamientos innovadores, y llevándolas a la acción para conseguir la creación de un escenario diferente al actual.

En el entorno laboral, la iniciativa se refiere a poder actuar de forma efectiva en escenarios cambiantes, mediante la adaptación constante o iniciando las acciones que promoverán los cambios necesarios para adaptarse positivamente al nuevo entorno.

Si continuamos desgranando la competencia Iniciativa y todas sus implicaciones, podemos decir que impulsa al individuo a la innovación, a la búsqueda de soluciones alternativas en el día a día. Iniciar, comenzar con nuevas acciones y actividades, actuar proactivamente y asumir las responsabilidades asociadas a la toma de decisiones y a las acciones llevadas a cabo. De manera contraria, están las limitaciones, están los frenos y excusas para no actuar, para no iniciar la acción, para no vencer los obstáculos hasta que no queda más remedio, así sin la perseverancia y sin la iniciativa los mejores propósitos se convierten en meros deseos que, finalmente, se lleva el viento.

Una competencia baja en Iniciativa implica que el individuo no inicia acciones para solucionar los problemas, no inicia la acción una vez que ya se ha decidido por una alternativa de solución, no inicia las tareas, no inicia los proyectos, incluso tareas y proyectos importantes para el propio individuo, todo esto puede traducirse en una ausencia de resultados en el desempeño de su labor profesional o personal.

Cuando el individuo manifiesta una alta competencia de Iniciativa, se propone objetivos, con disciplina y persistencia persigue los objetivos, desarrolla y crea acciones que van en la misma dirección que los objetivos propuestos y mantiene la tenacidad suficiente para solventar los pequeños, o grandes, incidentes que pueden surgir, y así persistiendo hasta el final se alcanzan los objetivos propuestos.

La competencia Iniciativa, en un entorno cambiante como el actual, donde constantemente el individuo debe adquirir nuevos conocimientos y capacidades, constantemente debe estar preparado para iniciar acciones para ampliar el conocimiento, el aprendizaje continuo y flexible, estas demandas actuales no podrían alcanzarse si el individuo no inicia la acción, sino muestra iniciativa en su propio desarrollo.

#### **II.6.4.1. DESGRANANDO LA COMPETENCIA INICIATIVA**

El concepto de competencia, como ya hemos visto, integra el conocimiento que el individuo tiene sobre el propio constructo de iniciativa, es decir, qué es, cómo se activa, su importancia, cuándo se debe utilizar, también integra la habilidad para aplicar conductas consecuentes con la iniciativa y por último integra la actitud del individuo para hacer frente a las diferentes

situaciones donde la competencia debe aplicarse y así propiciar desenvolverse adecuadamente en el entorno profesional y social.

Los individuos con alta competencia en Iniciativa, quieren y consiguen desempeñar tareas y actividades para alcanzar los objetivos que se han marcado, perseguir las metas hasta lograrlas.

Para desarrollar la iniciativa, hay que trabajar y mejorar en los tres ámbitos; en el conocimiento, en la actitud y en la habilidad y destreza.

- El conocimiento necesario para poder perseguir los objetivos y metas propuestas; el saber: para ello hay que reflexionar cómo se analiza e interpreta la realidad, cómo se planifican, organizan y se siguen los diferentes proyectos, cómo asigna y organizar los recursos disponibles de tiempo y materiales, cómo diseñar acciones de contingencia, seguimiento y control de los avances, que es necesario para alcanzar la meta.
- La actitud, los valores, creencias internas que son necesarias para activar los estados motivacionales internos que impulsaran a la acción en la dirección deseada. Querer alcanzar la meta, querer hacer por los objetivos, motivaciones internas que superen los frenos internos para así contribuir a una mejora personal y social. Actitudes que motiven la orientación al logro y el afán de superación,
- Las habilidades y destrezas para marcar metas y objetivos retadores pero alcanzables, nuevos proyectos. Poder. En las habilidades entran en juego las que están relacionadas con el saber hacer, el conocimiento aplicado a un fin concreto, las potencialidades propias, siendo crítico con las limitaciones y consciente de las fortalezas, las habilidades sociales como integradoras en el entorno sociolaboral, habilidades para tomar decisiones y solucionar problemas, con el fin de alcanzar la meta u objetivo propuesto.

Una alta competencia en Iniciativa, indica que los individuos tienden al análisis crítico de las interacciones sociales y el entorno con el fin de buscar oportunidades e iniciar conductas tendentes a alcanzarlas. Presentan gran confianza en sí mismos, en sus capacidades, su habilidad para gestionar adecuadamente los cambios y todo ello para activar conductas altamente motivadas que permiten su realización. Si asume riesgos, valora los pros y contras para intentar tomar la decisión más adecuada. Piensa que el que no se equivoca es el que no se atreve a hacer las cosas, por lo que no tiene miedo a los errores. Los errores forman parte del proceso de aprendizaje por lo que tiende a integrar positivamente las experiencias en su forma de entender el mundo. El error es no ser capaz de aprender de sus propios fracasos.

El desarrollo de la competencia de Iniciativa parte de la participación, la implicación, la actividad en experiencias que acerquen al objetivo o meta propuesta, ya sea en entorno profesional o personal. Experiencias que permitan relacionar la información nueva con la información que ya posee, reajustando y reconstruyendo ambas informaciones en este proceso. Tesis central del aprendizaje significativo propuesto por Ausubel. (Villa, Poblete, 2007)

La adquisición y desarrollo de una competencia no es un proceso teórico de adquisición de conocimiento, sino que requiere una experiencia práctica, donde el individuo pone en juego procesos de acción-reflexión constantemente.

Un individuo con un nivel bajo en la competencia de iniciativa tiende a generar en los demás cierta desconfianza, desconfianza que se va generando por las numerosas veces que afirma que va a realizar la acción, o el acuerdo alcanzado y finalmente no se realiza. Tiende a ser catalogado como persona no confiable y a esta falta de iniciativa para poner en marcha la acción, hace necesario un incremento importante de la supervisión y el control por parte de los demás para que finalmente las cosas acordadas sean llevadas a la acción.

A modo general, las principales causas por las que se puede dar una baja iniciativa, pueden ser:

- **Pereza.** La pereza es lo opuesto a la iniciativa. La pereza mata la iniciativa. Alta iniciativa impulsa una alta motivación para la acción. Una baja iniciativa impulsa a la pereza, a la inacción. La pereza es la ausencia de iniciativa para activar a la acción.
- **Indeterminación.** La iniciativa implica ser determinado para la acción. Determinación inicia la acción, la impulsa a seguir y alcanzar la meta propuesta.
- **Miedo.** El miedo acaba con la iniciativa y la acción acaba con el miedo.

Hay individuos que manifiestan una gran facilidad para iniciar actividades, desde los proyectos más simples a los más complejos, esta capacidad se concreta en la competencia de iniciativa.

La idea central de la competencia i prevenir iniciativa es la habilidad de iniciar, emprender, promover, ser capaz de empezar algo.

#### **II.6.4.2. ENTRENAR LA COMPETENCIA DE INICIATIVA**

- **Paso 1: Entrar en Acción.**  
Las cosas, como todo en la vida, no aparecen por “arte de magia”. Actúa. Hay que comenzar a actuar para que las cosas sucedan. La activación aporta mayor capacidad de influir en el problema, la activación genera energía, en contra, la preocupación y la inactividad generan parálisis frente al problema, inhibe de los problemas. Hay dos formas de abordar los problemas, una es de forma reactiva; sólo se actúa cuando pasa algo y no queda más remedio. La otra forma de actuar es ser proactivo, prevenir antes que curar. La proactividad moviliza hacia el futuro deseado, hacia la meta propuesta. El refranero nos dice *“no dejes para mañana lo que puedas hacer hoy”*.
- **Paso 2. Prueba.** Si no lo intentas nunca lo sabrás.  
Prueba, que no te moleste sentirte diferente. Que el miedo al fracaso o a la equivocación no te detenga. Empieza dando pequeños cambios, ya que si actúas siempre igual obtendrás lo mismo que obtienes ahora. Evalúa tus métodos, ten siempre presente tus deseos, los riesgos e insiste, se tenaz en el logro de los mismos. Confía en ti mismo.
- **Paso 3. El que espera desespera.**  
Una acción no realizada, una operación diferida es una operación perdida, la espera hace perder tiempo y dinero. Si tiendes a postergar te verás preocupado ante la lista de acciones a realizar, te detienes frente a las mismas, en vez de poner el foco en el beneficio motivador de visualizar los resultados que se obtendrán cuando finalices la acción.
- **Paso 4. Lenguaje positivo**  
Revisa tu lenguaje interior. Henry Ford decía que si piensas que puedes o si piensas que no puedes siempre estás en lo cierto. Limpia tu lenguaje interior y elimina el no puedo, desarticula lo que te dices cuando postergas, busca pensamientos positivos que te ayuden a limpiar el espacio físico y mental. Plantón decía que el comienzo es la parte más importante y difícil de todo trabajo.

#### **II.6.4.3. LECTURA Y REFLEXIÓN. LAS PRINCESAS DEL LAGO**

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

*"Las cosas no se consiguen esperando a que ocurran, sino facilitando activamente todo lo que pueda ayudar para que ocurran"*

*Había una vez dos bellas princesas que, siendo aún pequeñas, habían sido raptadas por un rey enemigo. Éste había ordenado llevarlas a un lago perdido, y abandonarlas en una pequeña isla, donde permanecerían para siempre custodiadas por un terrible monstruo marino.*

*Sólo cuando el malvado rey y su corte de brujos y adivinos fueron derrotados, pudieron en aquel país descubrir que en el destino estaba escrito que llegaría el día en que un valiente príncipe liberaría a las princesas de su encierro.*

*Cuando el viento llevó la noticia a la isla, llenó de esperanza la vida de las princesas. La más pequeña, mucho más bella y dulce que su hermana, esperaba pacientemente a su enamorado, moldeando pequeños adornos de flores y barro, y cantando canciones de amor.*

*La mayor, sin embargo, no se sentía a gusto esperando sin más. "Algo tendré que hacer para ayudar al príncipe a rescatarme. Que por lo menos sepa dónde estoy, o cómo es el monstruo que me vigila." Y decidida a facilitar el trabajo del príncipe, se dedicó a crear hogueras, construir torres, cavar túneles y mil cosas más. Pero el temible monstruo marino fastidiaba siempre sus planes.*

*Con el paso del tiempo, la hermana mayor se sentía más incómoda. Sabía que el príncipe elegiría a la pequeña, así que no tenía mucho sentido seguir esperando. Desde entonces, la joven dedicó sus esfuerzos a tratar de escapar de la isla y del monstruo, sin preocuparse por si finalmente el príncipe aparecería para salvarla o no.*

*Cada mañana preparaba un plan de huida diferente, que el gran monstruo siempre terminaba arruinando. Los intentos de fuga y las capturas se sucedían día tras día, y se convirtieron en una especie de juego de ingenio entre la princesa y su guardián. Cada intento de escapada era más original e ingenioso, y cada forma de descubrirlo más sutil y sorprendente. Ponían tanto empeño e imaginación en sus planes, que al acabar el juego pasaban horas comentando amistosamente cómo habían preparado su estrategia. Y al salir la luna, se despedían hasta el día siguiente y el monstruo volvía a las profundidades del lago.*

*Un día, el monstruo despidió a la princesa diciendo:*

*- Mañana te dejaré marchar. Eres una joven lista y valiente. No mereces seguir atrapada.*

*Pero a la mañana siguiente la princesa no intentó escapar. Se quedó sentada junto a la orilla, esperando a que apareciera el monstruo.*

*- ¿Por qué no te has marchado?*

*- No quería dejarte aquí solo. Es verdad que das bastante miedo, y eres enorme, pero tú también eres listo y mereces algo más que vigilar princesas. ¿Por qué no vienes conmigo?*

*- No puedo- respondió con gran pena el monstruo-. No puedo separarme de la isla, pues a ella me ata una gran cadena. Tienes que irte sola.*

*La joven se acercó a la horrible fiera y la abrazó con todas sus fuerzas. Tan fuerte lo hizo, que el animal explotó en mil pedazos. Y de entre tantos pedacitos, surgió un joven risueño y delgadito, pero con esa misma mirada inteligente que tenía su amigo el monstruo.*

*Así descubrieron las princesas a su príncipe salvador, quien había estado con ellas desde el principio, sin saber que para que pudiera salvarlas antes debían liberarlo a él. Algo que sólo había llegado a ocurrir gracias al ánimo y la actitud de la hermana mayor.*

*Y el joven príncipe, que era listo, no tuvo ninguna duda para elegir con qué princesa casarse, dejando a la hermana pequeña con sus cantos, su belleza y su dulzura... y buscando algún príncipe tontorrón que quisiera a una chica con tan poca iniciativa.*

## **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.**

*Responda y anote sus respuestas:*

¿Qué conclusiones puede deducir del cuento <i>Las Princesas del Lago</i> ?	
¿Según su opinión y experiencia, en qué situaciones has impulsado activamente la solución deseada?	
¿Qué crees que puedes hacer para aprender a incorporar en tu día a día una mayor proactividad e iniciativa?	
¿Qué es lo que hace que a veces no tengas esa iniciativa?	
¿Qué creencias personales cree usted que le limitan en su iniciativa personal?	

### EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO

Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted puso en marcha toda su capacidad de iniciativa, puede ser un tema con un cliente, la preparación de un viaje familiar o la conquista de su pareja. Una situación que para usted fue una experiencia positiva en cuanto a tomar la iniciativa y eso le hace sentirse orgulloso y logró alcanzar el éxito o alcanzar su objetivo propuesto.

Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.

Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:

- ¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted pudiera poner en marcha su capacidad de iniciativa?
- ¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?
- ¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones en las que no fue capaz de iniciar la acción?
- Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?
- ¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?

Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales el tener un mayor nivel de iniciativa son clave para salir bien parado.

Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.

### II.6.5. GIMNASIO. COMPETENCIA INICIATIVA

En los últimos años, nuestra sociedad y entornos laborales se han modificado sustancialmente. La globalización, la transformación económica, política y social, el cambio y transformación tecnológico han cambiado nuestra forma de relacionarnos y de vivir. Lo de ayer ya no es válido y, además, es distinto de mañana, el cambio es una constante. Ante esta transformación, de cambio constante, el individuo se enfrenta a dos posiciones trascendentes:

- **Ansiedad frente al cambio.** Vinculada a la preocupación constante de sensación de incapacidad, de falta de iniciativa. Ausencia de una disposición interna a abordar

cosas nuevas, son demasiado difíciles o demasiado arriesgadas. En este entorno de cambio lo mejor es no cambiar. Esta actitud frente al cambio genera ansiedad en el individuo.

- **Ansiedad frente al no cambio.** Vinculada a la preocupación constante de seguir haciendo lo mismo, de repetir una y otra vez pautas de conducta que no nos llevan a la meta esperada, incluso nos acercan al fracaso. La repetición de respuestas, el miedo al cambio genera gran ansiedad en el individuo.

## II.6. 5.1. EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO. YO SIEMPRE LO HE HECHO ASÍ

La realización del ejercicio, *yo siempre lo he hecho así*, nos ayudará a desarrollar la competencia de iniciativa, a activar conductas que favorecen el cambio y la transformación. Mejorar la adaptación a nuevos escenarios, a nuevas formas de actuar, a desarrollar la tendencia natural a afrontar el cambio con optimismo y de forma positiva, el cambio es oportunidad.

### ANTECEDENTES PARA EL ENTRENAMIENTO

Los entornos sociolaborales son construcciones humanas, dentro de la evolución de la sociedad cumplen un papel primordial, la producción e intercambio de bienes y servicios para mejorar la calidad de vida de las personas. Si son construidas por la sociedad, si la sociedad cambia, el lógico que pensemos que las organizaciones sociolaborales cambien también según cambia la sociedad. La pregunta es ¿Cómo reacciona el individuo frente a estos cambios?

La “**resistencia al cambio**” es el término que utilizamos para referirnos a la resistencia que ejerce el individuo frente a cualquier cambio, ya sea pequeño o grande, siempre que implique un cambio en la modificación de sus hábitos y costumbres, de la forma de relacionarse, de las responsabilidades, de las formas acostumbradas a actuar, de los conocimientos requeridos. Todos estos cambios y transformación llevan asociados una mayor o menor resistencia al propio cambio.

La competencia iniciativa está determinada por la habilidad del individuo para abordar los cambios con flexibilidad y con la motivación de actuar frente a los mismos. La resistencia al cambio puede manifestarse en:

- **Anticipación:** El individuo se prepara para activar nuevas respuestas requeridas por las necesidades del futuro, se anticipa al propio futuro.
- **Aceptación:** El individuo reconoce el cambio y lo afronta con optimismo es flexible al nuevo escenario y actúa proactivamente para adaptarse a esos cambios.
- **Indiferencia:** El individuo no muestra iniciativa para que el cambio se produzca. Sólo actúa cuando se lo solicitan, no se involucra en promover el cambio.
- **Resistencia pasiva:** El individuo es reacio a aprender. Sigue haciendo lo que hacía antes del cambio. No muestra iniciativa para cambiar. Eso sí, no manifiesta entusiasmo ni protesta, se margina silenciosamente.
- **Resistencia activa:** El individuo protesta, se revela, retrasa todo aquello que movilice hacia el cambio.

Las fuerzas impulsoras y restrictivas del cambio podemos contrastarlas en el siguiente cuadro resumen: (García Chacón, 2005)

FUERZAS IMPULSORAS DEL CAMBIO	FUERZAS RESTRICTIVAS DEL CAMBIO
-------------------------------	---------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad no satisfecha</li> <li>• Sentido de crecimiento personal</li> <li>• Tolerancia a la frustración</li> <li>• Personalidad desafiante</li> <li>• Seguridad en sí mismo</li> <li>• Expectativas de beneficios</li> <li>• Visión a largo plazo</li> <li>• Formación en un ambiente estimulante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidez mental</li> <li>• Temor y miedos</li> <li>• Inseguridad en sí mismo</li> <li>• Falta de expectativas de beneficios</li> <li>• Insuficiente preparación para asumir cambios</li> <li>• Actitud reactiva</li> <li>• Entorno autoritario o limitante a las iniciativas</li> </ul>
---	---

Para desarrollar el ejercicio, *yo siempre lo he hecho así*, usted deberá leer la historia que le proponemos e identificar los comportamientos de los personajes frente a la iniciativa. A partir de los datos expuestos anteriormente en **antecedentes** y del análisis que realice, deberá RESPONDER LAS PREGUNTAS y CONSTRUIR EL FINAL DE LA HISTORIA DE PATRICIA Y XIMENA:

### PATRICIA Y XIMENA

Dos jóvenes amigas, Patricia y Ximena, trabajan desde hace poco tiempo en una fábrica de muebles. Les había costado encontrar un trabajo vinculado con el diseño industrial; están contentas y reportan semanalmente a su jefe, en la sección “muebles de hogar”. Transcurridos un par de meses se les informó que habrá cambios y que, en lo fundamental, implican nuevos horarios, reagrupación de equipos de trabajo y otro jefe. Además, lamentablemente, los nuevos ajustes traerán consigo algunos despidos.



Patricia está deprimida, porque siente que no va a ser capaz de adaptarse a los cambios. Ximena, por su parte, se encuentra preocupada pero atenta a lo que vendrá y decide ir a hablar con el jefe el día viernes. Éste le manifiesta que, si bien está considerada en los nuevos equipos de trabajo, deberá hacer un curso que le permitirá enfrentar de mejor manera las nuevas situaciones. Ya no será posible hacer los diseños de muebles sólo con lápiz y papel, deberán utilizar herramientas informáticas.

La formación será muy intensa durante cuatro fines de semana consecutivos, teniendo que rendir una prueba final que acredite las nuevas competencias. El jefe aprecia la actitud de Ximena y ella se va confiada a su casa.

Mientras tanto, Patricia sigue muy preocupada porque no se siente capaz de preguntar sobre su situación particular. Pasó todo el fin de semana con dudas y hasta se desveló por las noches.

Siente que la situación es injusta porque le costó mucho sacar su carrera y encontrar un trabajo en el que pudiera poner en práctica sus conocimientos; encuentra que es casi una falta de respeto que la exija que se capacite para poder seguir trabajando. Siente una sensación de inseguridad respecto de sus propios conocimientos ya que, en otras palabras, le están diciendo que sus capacidades no son suficientes para poder hacer frente a su trabajo. Tiene miedo de ser despedida.

Al volver al trabajo el día lunes, Patricia se tomó un café con su amiga y le expresó su opinión. Le dijo que para qué tanto cambio, que era más seguro dejar las cosas como estaban, que siempre se habían hecho así y los resultados habían sido buenos; para qué experimentar.



En cambio, Ximena le dijo que ella, aunque estaba preocupada, veía la nueva situación más como una oportunidad que como una amenaza. No tenía miedo de hacer el curso, ya que si bien era una lata por el tiempo que les tomaría, implicaría nuevos conocimientos que serían beneficiosos para ellas y si había algo muy difícil, podían organizarse y estudiar juntas. Trató de hacerle ver, además, que la empresa debía mantenerse en el tiempo y que, con la gran competencia que existía, era lógico pensar en innovaciones.

Hicieron el curso, las dos aprobaron, se rearmaron los equipos y quedaron trabajando un sábado y domingo al mes, a cambio de dos días libres. A Patricia no le hizo gracia porque los fines de semana participaba en un gimnasio dando clases de baile. Además, los días viernes y sábado se acostaba tarde saliendo con los amigos, por lo que al día siguiente tenía necesidad de dormir hasta tarde. Estaba decidida a no alterar sus salidas nocturnas. Ximena, por su parte, tampoco estuvo muy conforme con los cambios de horario, ya que iba a tener que sacrificar tiempo familiar, pero equilibró este malestar con la alegría de ir a buscar a su hijo a la guardería, el día libre, cuestión que antes nunca pudo hacer.

Responda a las siguientes cuestiones:

1. *¿Cuál es la actitud de Patricia y Ximena?*
2. *¿Qué actitudes y comportamientos facilitan, favorecen o limitan el adaptarse a los cambios, a nuevas situaciones?*
3. *Marque en el siguiente cuadro teniendo en cuenta el comportamiento de Patricia y Ximena. Marque una X donde corresponda.*

	<b>Patricia</b>			<b>Ximena</b>		
	<i>Siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Nunca</i>	<i>Siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Nunca</i>
<i>Es capaz de cambiar sus ideas, ajustarse a otras personas y situaciones</i>						
<i>Siente que puede crecer como persona con los cambios</i>						
<i>Se adelanta a los hechos previendo lo que sucederá</i>						
<i>Acepta los cambios sin experimentar frustración</i>						
<i>Se arma de valor cuando siente que tiene que superar una situación difícil</i>						
<i>Espera beneficios del cambio</i>						
<i>Tiene visión a largo plazo, dando menos importancia a los hechos puntuales</i>						

4. *A continuación, invente el final de las dos historias buscando ser coherente en los puntos de vista de Patricia y Ximena. Cómo imagina que sigue la historia. ¿Qué pasará con cada una de ellas? ¿Se quedan en la empresa, las despiden o ellas*

*buscan un nuevo trabajo? ¿Los cambios producen un beneficio profesional a cada una? ¿por qué?*

	<i>Patricia</i>	<i>Ximena</i>
<i>¿Cómo cree que termina la historia de cada una de ellas?</i>		

*Fuente*

[http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0029/File/Objetos\\_Didacticos/TPEmpleabilidad/modulo4/ACTIVIDADES/ACTIVIDAD1\\_PERO\\_SI\\_ASI\\_LO\\_HEMOS\\_HECHO\\_SIEMPRE.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0029/File/Objetos_Didacticos/TPEmpleabilidad/modulo4/ACTIVIDADES/ACTIVIDAD1_PERO_SI_ASI_LO_HEMOS_HECHO_SIEMPRE.pdf)

## II.7. ESCUCHA ACTIVA. COMPETENCIA 7

### II.7.1. DEFINICIÓN

La escucha activa es una técnica y estrategia específica de la comunicación Humana. Basada en los trabajos de Carl Rogers, es utilizada en campos como la enfermería, la psicoterapia y la resolución de conflictos. En 2002, Rost la definió como «un término genérico para definir una serie de comportamientos y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas (feedback)». Implica, asimismo, entre otros aspectos, ofrecer disponibilidad y mostrar interés por la persona que habla. La escucha activa consiste en una forma de comunicación que demuestra al hablante que el oyente le ha entendido. Se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.

**Escucha:** De escuchar.

1. f. Acción de escuchar.
2. f. Acción y efecto de espiar una comunicación privada.
  - Sinónimos: audiencia, audición, auditorio, concurrencia, oyente
  - Antónimos: desatender, desoír, distraerse

**Activo/va:** Del lat. actīvus.

1. adj. Que obra o tiene capacidad de obrar.
2. adj. Diligente y eficaz.
3. adj. Que obra prontamente, o produce sin dilación su efecto.
  - Sinónimos: diligente, dinámico, eficaz, eficiente, enérgico, ágil, ligero, presto, raudo, veloz, vivo, afanoso, laborioso, trabajador, atareado
  - Antónimos: pasivo, parado, inactivo, perezoso

### II.7.2. LA COMPETENCIA ESCUCHA ACTIVA

La competencia de escucha activa es la habilidad que muestra una persona que escucha activamente, frente al oír pasivamente. Conductas propias de escuchar de forma activa son el tomar notas durante la conversación, anotar los puntos más importantes, preguntar

aclaraciones al emisor con el fin de aclarar cualquier duda y sobre todo, asegurarse de que se ha recibido e interpretado correctamente el mensaje del emisor.

La competencia de escucha activa es la habilidad que muestra una persona para hacer ver a su interlocutor, en las conversaciones, que se está poniendo un interés real, en que se está escuchando, que la atención y los pensamientos están fijados en la conversación, sin divagar, así se puede llegar a comprender con profundidad el mensaje que se está compartiendo. Es el proceso de escucha activa, aparte de la atención e intención del pensamiento, de los estados intelectuales implicados en el proceso de la comunicación, también entran en juego y, es toda una destreza, las emociones. El poder compartir e interpretar el estado emocional del interlocutor es otra de las habilidades de la competencia escucha activa.

La competencia de escucha activa, incluye habilidades para poder comprender, interpretar, identificar y reflejar estados de ánimo, sentimientos, emociones que el interlocutor también transmite asociados al mensaje verbal, transmite explícita o implícitamente.

La escucha activa hace referencia a la capacidad de centrar la atención e intención en el interlocutor y desentendernos de nosotros mismos y de las cosas que suceden a nuestro alrededor con el fin de atender a poder recordar con posterioridad los detalles y señales sutiles que permitan empatizar con el interlocutor.

### **II.7.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA ESCUCHA ACTIVA**

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

1. En las conversaciones con los demás:
  - a. No suelo anticiparme a lo que me va a decir mi interlocutor prefiero esperar a que termine para preparar mi respuesta
  - b. Me gustaría tener mayor capacidad de control para no anticiparme a lo que me dicen
  - c. Suelo adivinar anticipadamente lo que me va a decir mi interlocutor y preparo la respuesta antes de que termine
2. Cuando hablo con otra persona:
  - a. Suelo estar atento a lo que me dice ya que dejo de hacer otras actividades y me centro en la conversación
  - b. Me gustaría tener mayor capacidad de atención en las conversaciones ya que suelo pensar o hacer otras cosas
  - c. Cuando me hablan suelo atender al ordenador o hablar por teléfono ya que así voy más rápido
3. En las conversaciones:
  - a. Suelo mirar a los ojos a mi interlocutor, así capto su atención
  - b. Me gustaría poder mirar más a los ojos para poder captar la atención
  - c. Me cuesta mucho mirar a los ojos al interlocutor
4. En las entrevistas con clientes:
  - a. Suelo tomar notas durante o después de la conversación para que el cliente vea que anoto los puntos importantes
  - b. Me gustaría tener mayor capacidad para luego poder recordar detalles, señales sutiles y puntos importantes
  - c. No me hace falta tomar notas, todo queda grabado en mi memoria
5. En las conversaciones:

- a. Dejo que el interlocutor termine la frase que me está diciendo
- b. En ocasiones suelo anticiparme e intento terminar alguna frase del interlocutor sin esperar a que termine él
- c. Es muy habitual que intente terminar alguna frase del interlocutor sin esperar a que termine él ya que así percibe que presto atención

### II.7.3.2. INTERPRETACIÓN. COMPETENCIA ESCUCHA ACTIVA

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 3 puntos, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 1 punto.

La suma TOTAL de punto obtenidos es	
-------------------------------------	--

**Si tu puntuación total está entre 5 y 9, tu nivel de competencia energía es bajo. A nivel conductual:**

La puntuación obtenida indica que su competencia en escucha activa es baja, lo que indica que la persona manifiesta una limitada capacidad para centrar la atención en los procesos comunicativos. Suele mantener dividida la atención ya que trata de hacer o pensar varias cosas al mismo tiempo y no focalizar la atención en la propia conversación. Una competencia baja de escucha activa indica que, en el proceso de comunicación, hacemos pensar a nuestro interlocutor que estamos escuchando, cuando en realidad no es así, internamente estamos pensando en otros problemas, o estamos anticipando la propia respuesta antes de que termine de hablar.

**Si tu puntuación total está entre 10 y 13, tu nivel de competencia en energía es medio. A nivel conductual:**

Manifiesta tendencia a intentar, en ocasiones, dejar que el interlocutor exprese primero su propio punto de vista, ya que intenta centrar la atención primeramente en lo que la otra persona transmite. Cuando se quiere hablar el primero y expresar el propio punto de vista, el centro de atención está en la idea que queremos transmitir y no atendemos a las ideas de los demás. Intenta mostrar consideración y amabilidad hacia las personas al valorar lo que dicen y en dejar hablar a los demás sin anticipar lo que van a decir.

**Si tu puntuación total está entre 14 y 15, tu nivel de competencia energía es alto.**

A nivel conductual presenta una buena capacidad para ser consciente de querer escuchar, mostrando la férrea voluntad de que la escucha es un proceso activo en la comunicación, que requiere esfuerzo en la comprensión, en el análisis y en la interpretación del mensaje. Se muestran conductas típicas de escuchar activamente como son asentir con la cabeza o con mensajes cortos (aja, si, etc), centrar y fijar la mirada en el interlocutor, y no mirar hacia cualquier otro lado, ser capaz de poder interpretar “entre líneas” y comprender la estructura profunda del mensaje, y no quedarse en la superficial, interpretar la emociones asociadas en el propio mensaje. En la interpretación correcta de un mensaje es tan importante lo que se dice como lo que no se llega a decir. Estas conductas de alta competencia generan un clima de confianza y cercanía que facilita la relación. Se habla después de pensar, lo que favorece que la otra persona se sienta escuchada.

### II.7.4. CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA ESCUCHA ACTIVA

*“La naturaleza nos dio dos ojos, dos orejas y una boca para que pudiéramos observar y escuchar el doble de lo que hablamos”. Epícteto.*

Escuchar puede ser más difícil que hablar. El saber escuchar es una habilidad necesaria para la comunicación, para una comunicación eficaz. Saber escuchar de forma activa implica que se tiene en cuenta no sólo el mensaje que se está emitiendo, las palabras que se dicen, sino la estructura profunda del mensaje, que es lo que realmente se quiere decir, además de

interpretar los sentimientos y emociones subyacentes al propio mensaje. Es la habilidad de interpretación global y correcta de lo que el interlocutor quiere realmente transmitir.

La empatía es necesaria para desarrollar una buena escucha activa, lograr comprender el mensaje desde el punto de vista del interlocutor.

La escucha activa es una forma de actuar, un repertorio de comportamientos que permite prestar atención, que permite conseguir más información, profundizar en los diferentes puntos de vista y colaborar mejor con otras personas (Yates. J. Mit Sloan Communication Program)

Denominamos escucha activa al proceso de comunicación que requiere un **esfuerzo consciente**, una acción proactiva por parte del individuo que escucha, de centrar la atención e intención del proceso comunicativo en el interlocutor.

En el proceso comunicativo, sabemos que hay un emisor y un receptor. El emisor emite el mensaje, y es importante tener en cuenta las claves para una emisión correcta del mensaje como la adaptación del lenguaje al receptor, las aclaraciones, etc. El mensaje que se emite nunca llega al receptor tal y como se emite, ya que el receptor interpreta, está mediado por la capacidad del receptor.

Las definiciones aportadas por diversos autores para la habilidad de escuchar activamente son muy numerosas, pero todas tienen en común que es la habilidad para escuchar correctamente, esto es comprender la intención y significado profundo del mensaje.

La competencia de escucha activa es una de las competencias básicas del lenguaje y es necesaria para una correcta comunicación con los demás, aplicable a cualquier ámbito de la vida. Si bien es una competencia básica y es utilizada por todas las personas, es una habilidad difícil de encontrar en las personas de forma natural.

Cuando ejecutamos esta habilidad nos hacemos conscientes de lo que la otra persona está diciendo e intentando comunicarnos y, al mismo tiempo, damos información a nuestro interlocutor de que aquello que está intentando transmitirnos, lo estamos recibiendo correctamente. Significa, por tanto, estar psicológicamente disponible y atento a los mensajes de quien nos habla; sin estar distraído, pensando en otra cosa, deseando que acabe y preparando lo que le vamos a contestar, etc. que afectaría negativamente a nuestra capacidad de captar su estado de ánimo o la importancia que concede a lo que nos está transmitiendo. La escucha activa nos sirve, entre otras cosas, para empatizar y comprender a nuestro interlocutor. (Hernando Gomez, 2011)

Si la escucha activa es una competencia tan útil, ¿Por qué no se desarrolla más? ¿Por qué tan pocas personas se molestan en escuchar activamente?

La respuesta a estas preguntas es porque requiere esfuerzo, un esfuerzo que algunos individuos no están ni dispuestos ni motivados para hacer.

Estamos programados para hablar de nosotros mismos. (Ward, 2013). La mayoría de nosotros solemos hablar de nosotros mismos, de las cosas que están relacionadas con nosotros, solemos hablar más que escuchar. **Se ha demostrado que hablar de nosotros mismos activa área del cerebro, en concreto, la corteza prefrontal medial, el núcleo accumbens y el área tegmental central, partes relacionadas con el sistema de dopamina meso límbica, zonas relacionadas con el placer.** Por lo que resulta más placentero oírnos a nosotros mismos que a los demás. (Ward, 2013).

Los resultados de la investigación sugieren que hablar de uno mismo produce el mayor nivel de activación en las regiones neuronales asociadas con la motivación y la recompensa, incluso la introspección de pensar o hablar sobre uno mismo, en ausencia de otras personas, es gratificante. ¡Aunque no haya nadie escuchándonos ;

Otro de los frenos a la escucha activa es que tendemos a pensar que para ser socialmente aceptados por los demás debemos de ser personas interesantes, lo que induce a contar cosas, así terminamos hablando y no escuchando. Además, las personas que sólo hablan de sí mismos suelen ser más propensas a la depresión. (Innes, 2013)

Los beneficios y ventajas de desarrollar la habilidad para la escucha activa permite recordar mejor los detalles del proceso comunicativo, entender la perspectiva del interlocutor, atender a las señales más sutiles y empatizar con la otra persona. Generar un espacio confianza que propicia la mutua comprensión, reduciendo la tensión por la diferencia de criterios, así cuando se escucha se gana tiempo para pensar.

En 1987 Gordon Trainnig Internacional, sobre un artículo de Carl Rogers y Richard Farson, proponen tres formas de escuchar activamente:

- Primero. Atención e intención en la comunicación. Haz algo más que escuchar. Si una parte importante de la comunicación, es la comunicación no verbal, observa al interlocutor.
- Segundo. Significado global. Intenta comprender el significado real y completo de lo te quieren transmitir. Comprende el mensaje verbal, las palabras, como el no verbal, las emociones y sentimientos de tu interlocutor.
- Tercero. Da respuesta a los sentimientos subyacentes y no a las palabras evidentes. Debemos interpretar las emociones y sentimientos subyacentes a las propias palabras. Con frecuencia el significado profundo del mensaje está en las emociones y sentimientos que el interlocutor transmite y no sólo, las palabras del mensaje verbal. Intenta fijar la atención en la emoción y no en las palabras.

#### II.7.4.1. PAUTAS PARA DESARROLLAR Y MEJORAR LA ESCUCHA ACTIVA

Escuchar de forma activa es la habilidad para comprender de forma completa el mensaje de nuestro interlocutor. **¿Es lo mismo escuchar que oír?** El acto de oír es simplemente percibir las vibraciones del sonido, está relacionado con las ondas sonoras. Mientras que escuchar es entender, escuchar implica comprender, dar sentido a las ondas sonoras.

Una escucha activa implica proactividad no es una acción pasiva.

Alguna de las pautas a tener en cuenta para desarrollar la escucha activa son:

1. Evita los juicios, no juzgues a los demás.

Quizá una de las pautas más difíciles sea lo más necesario para favorecer la comunicación interpersonal, **escuchar sin juzgar, no prejuizar, no sacar conclusiones precipitadas.** Cuando usamos el lenguaje para expresar los pensamientos, las emociones y sentimientos las palabras que se utilizan no tienen por qué ser totalmente precisas, incluso podemos interpretarlas erróneamente. En el momento que actuamos como jueces perdemos credibilidad en la propia escucha.

2. Empatizar.

La empatía entendida como la habilidad de poder ponerse en lugar de la otra persona, de “meternos en sus zapatos”, lleva implícito la comprensión del mensaje, la interpretación del mensaje profundo, verbal y no verbal, para poder comprender de forma efectiva lo que el interlocutor quiere transmitirnos,

Comprender las emociones y sentimientos, empatizar. Que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, empatizar, no significa aceptar ni estar de acuerdo con el interlocutor. Para demostrar esa actitud activa, utilizamos frase y movimientos de asentimiento como: “entiendo lo que sientes”, “noto que...”.

3. Evita dar consejos.

La mayoría de las personas cuando comunican con otros sus pensamientos y emociones no lo hacen para que se les dé consejo, excepto que se solicite expresamente. Los consejos suelen estar en un contexto diferente al del interlocutor. La clave está en encontrar las propias soluciones y ayudar a la otra persona a descubrirlas por sí misma y escuchar lo que dice. Además, cuando damos consejos es porque queremos hablar de nosotros mismos, de nuestra experiencia pasada, en lugar de escuchar.

4. Parafrasear.

Parafrasear es el acto de verificación que utilizamos para asegurar la comprensión del mensaje. Utilizando las mismas palabras que utiliza el interlocutor, decir las mismas palabras para hacer saber que hemos comprendido.

Es importante parafrasear en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender el mensaje profundo del interlocutor y, sobre todo, permite la verificación de si realmente se está entendiendo y no se está malinterpretando el mensaje. Un ejemplo: “Entonces, según has dicho lo que sucede es...”, “¿Quieres decirme que te sentías.....?”.

5. Clarifica las ideas y los pensamientos.

En el proceso de comunicación hay momentos de silencio, en los cuales puede ser un buen momento para intentar aclarar correctamente los pensamientos, ideas, emociones y sentimientos del interlocutor, sobre todo haciendo preguntas abiertas para obtener toda la información necesaria y comprender el mensaje correctamente. “¿exactamente, qué es lo que te preocupa en el trabajo?”

Otra opción es la aclaración de lo que crees que te acaba de decir, parafraseando las últimas palabras para que te aclare si hay alguna duda, niegue o confirme lo que has entendido “¿Según dices ese trabajo es mejor que el otro, puedes aclararme más? Con las aclaraciones motivamos al interlocutor a que elabore con mayor precisión su punto de vista, ayudando a aclarar sus creencias y opiniones.

6. Respetar el silencio

La esencia de la escucha activa es escuchar para comprender correctamente el mensaje de tu interlocutor, pero en momentos el silencio también tiene mucho que decir. Hay que aprender a sentirnos cómodos con los silencios.

Los silencios nos proporcionan un recurso muy valioso, el tiempo. Los silencios nos dan tiempo para pensar, para poder elegir las palabras más precisas, utiliza los silencios para pensar.

En situaciones de cierta tensión emocional, el silencio ayuda a reducir la tensión, y aprender a controlar las emociones es necesario para una comunicación efectiva y comportarse más racionalmente.

7. Recompensar.

La recompensa son expresiones que nos ayudan a elogiar al interlocutor, expresiones que van a reforzar su discurso, al indicarle que aprobamos lo que nos dice, que estamos de acuerdo con su mensaje. “muy interesante”; “es muy agradable hablar contigo” o “genial”. Otras expresiones menos directas ayudan también a transmitir nuestro interés: “Bien”, “ok” o “¡Estupendo, de acuerdo!”.

8. Evita los errores típicos

Los errores más frecuentes que pueden suponer una barrera en la escucha activa

- Minimizar la importancia y trascendencia de lo que nos están contando con respuestas típicas como “No te preocupes por eso” o “Le das demasiada importancia”.
- Forzar a tu interlocutor a que te exprese y cuente temas de los que no quiere hablar.
- Manifestar comportamientos condescendientes y compasivos, expresiones del tipo “Oh, pobrecito... Sé cómo te debes sentir.”
- No dejar terminar de hablar a la otra persona y acabar sus frases cuando le cueste encontrar las palabras o haga pausas. Presuponer lo que quiere decir o lo que tú crees que va a decir, además de interrumpir da la sensación de que hay prisa para que, tu interlocutor, termine de hablar.
- Cuando la conversación manifiesta emociones intensas, debemos aceptarlas sin críticas, menosprecio, y sin utilizar expresiones que menosprecien “*Los adultos no lloran*”. Deja que las emociones se expresen y aporta comprensión de las mismas, es la mejor forma de consolar a otra persona.

#### 9. Resumir:

Resumir es la habilidad que tenemos para informar al interlocutor de nuestra comprensión de su mensaje, así indicamos el grado de entendimiento y sobre todo si necesitamos aclaraciones o puntualizaciones. Expresiones adecuadas: “*Si no te he entendido mal...*” “*O sea, que lo que me estás diciendo es...*” “*A ver si te he entendido bien...*” Expresiones de aclaración: “*¿Es correcto?*” “*¿Estoy en lo cierto?*”

#### 10. Postura abierta

Ya hemos visto que una forma muy sencilla de manifestar nuestro grado de atención a la conversación es mediante el asentimiento de cabeza o expresiones como, *claro, ajá, sí, ok, etc.*

La comunicación no verbal, el lenguaje corporal y nuestra postura, también indica el grado de interés por la conversación. Brazos cruzados, postura hacia el interlocutor, dar de lado o de frente, cejas fruncidas o levantadas, todas son expresiones corporales que indican al interlocutor nuestro grado de atención a la conversación.

Una de las formas más sencillas de generar empatía es cuando imitamos y reflejamos la misma postura corporal y la expresión facial del interlocutor, esta imitación debe ser siempre con discreción. De hecho, cuando escuchamos activamente los solemos hacer inconscientemente.

### II.7.4.2. LECTURA Y REFLEXIÓN. EL ANCIANO QUE SABIA ESCUCHAR

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

*La comunicación tiene aspectos sorprendentes. Muchas veces, dos personas están conversando y, sin embargo, no logran entenderse. Las razones pueden ser muchas y muy variadas, pero la más común es que una de las dos, no le presta atención a la otra.*

*Aunque parezca mentira, eso es algo que suele sucederle a mucha gente. No es fácil encontrar a alguien que escuche de verdad.*

*Hace muchos años, un anciano que vivía en una pequeña casa en las afueras de la ciudad, y tenía fama de saber escuchar, estaba permanentemente solicitado por una gran cantidad de personas que se acercaban a contarle sus problemas. El anciano preparaba un buen café*



para sus visitantes y les ofrecía riquísimos dulces preparados por él mismo. Así, mientras sus visitantes hablaban, el anciano los miraba atentamente a los ojos, estos relataban sus problemas o simplemente, aquello que querían contar. Al terminar, las personas salían del encuentro reconfortadas y encontraban un camino para comenzar a solucionar sus problemas y dificultades.

Una vez, un joven periodista oyó hablar de la fama del viejito y fue a hacerle un reportaje.

Este muchacho no tenía interés en contarle ninguno de sus problemas y sólo le preocupaba hacer un buen artículo para la revista en la que estaba trabajando. Así fue que, apenas llegó, comenzó a hacerle preguntas de las más diversas.

Sin embargo, su sorpresa fue enorme cuando observó que el anciano no contestaba a ninguna de sus preguntas. El anciano no reaccionaba a nada de lo que le decía y sólo seguía ofreciéndole café y dulces con gran serenidad.

Después de unos minutos en esta situación, el periodista comprendió lo que estaba ocurriendo, se levantó de su silla, dio un fuerte golpe con la palma de su mano sobre la mesa y gritó:

—¡Usted es un farsante! ¡Usted no puede escuchar! ¡Es sordo! ¡No contesta porque no escucha! ¿Por qué tiene la fama de que sabe escuchar?

El vecino del anciano escuchó los gritos del joven y entró para ver qué ocurría.

—¿Qué pasa? ¿Qué son esos gritos?

—¿Qué es esto? —replicó el periodista. —Este hombre no puede escuchar, ¿por qué tiene fama de ser el anciano más paciente de la ciudad, el que mejor escucha? ¿A quién quiere engañar?

—No quiere engañar a nadie —dijo el vecino. —Es verdad que este hombre se quedó sordo hace muchos años, pero, a pesar de eso, él, mediante su paz interior y su calma exterior, logra algo muy importante: con su sonrisa, su mirada y su actitud, provoca que, al contarle las cosas, vayamos descubriendo lo que hay dentro de cada uno. Nos enseña a descubrir la propia voz interior.

Fin

#### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.**

Responda y anote sus respuestas:

¿Qué conclusiones puede deducir del cuento El anciano que sabía escuchar?	
¿Según su opinión y experiencia, en qué situaciones debería haber escuchado con mayor atención? ¿Qué consecuencias cree que habrían cambiado si usted hubiera escuchado activamente?	
¿Qué crees que puedes hacer para aprender a mejorar tu capacidad de escucha activa?	
¿Qué es lo que te hace que no escuches activamente a los demás?	
¿Qué creencias personales cree usted que le limitan en su óptima escucha?	

#### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO**

Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted puso en práctica su capacidad de escucha activa, la situación fue muy importante para usted

*ya que pudo mejorar la relación con la otra persona, escucho activamente y eso le hace sentirse orgulloso y logró alcanzar el éxito o alcanzar su objetivo propuesto.*

*Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.*

*Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:*

- *¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted pusiera en práctica toda su capacidad de escuchar activamente?*
- *¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?*
- *¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones en las que no suele escuchar a los demás?*
- *Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?*
- *¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?*

*Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales la capacidad de escuchar activamente son clave para salir bien parado.*

*Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.*

## **II.7.5. GIMNASIO. COMPETENCIA ESCUCHA ACTIVA**

*Abre tu mente antes que tu boca.*

Para una buena comunicación interpersonal hay que saber escuchar. La comunicación tiene dos polos; por un lado, la emisión y por otro lado la recepción, si sólo emitimos y no hay permeabilidad a la recepción la comunicación no es efectiva.

Anteriormente se analiza que el placer está en hablar de uno mismo, y no en escuchar a los demás. Es por eso, que desarrollar una buena competencia de escucha activa ayuda a relacionarnos mejor y sobre todo a generar una mayor capacidad empática.

Escuchar es difícil. Desde pequeños aprendemos a escribir, a hablar, a leer, pero no se nos enseña a escuchar. Escuchar es diferente a oír. En la escucha va implícito prestar atención, empatía y asertividad.

La mayoría de las veces en que nos encontramos en procesos comunicativos estamos más pendientes de nuestro mensaje, de lo que vamos a decir, que de lo que nos están diciendo. Esto nos suele impedir recibir correctamente la información verbal y sobre todo nos impide percibir la comunicación no verbal.

Una buena comunicación nace de una buena escucha activa y desarrollar esta competencia nos permite mejorar la calidad de nuestras relaciones personales y profesionales.

La escucha activa implica escuchar con atención y concentración. Poner nuestra energía en procesar el mensaje verbal e interpretar el lenguaje no verbal, con el fin de comprender correctamente el mensaje de nuestro interlocutor.

Para aprender a desarrollar una óptima escucha activa debemos mejorar en nuestra capacidad de prestar atención, concentrarnos en el mensaje, controlar nuestra mente para no desconectar del proceso comunicativo, saber realizar preguntas adecuadas, memorizar ideas principales de un discurso y aportar feedback al interlocutor para que se sienta bien interpretado.

Los siguientes ejercicios nos ayudarán a desarrollar mejor nuestra competencia en escucha activa.

### II.7.5.1. EJERCICIO PARA DESARROLLAR LA MEMORIA AUDITIVA

Para captar el mensaje de nuestro interlocutor mientras escuchamos, debemos concentrarnos en su comunicado. Prestaremos atención tanto a sus palabras, como al tono, la intensidad y el ritmo de su voz.

Realiza este ejercicio de memoria auditiva para entrenar tus habilidades de escucha activa. Escucha atentamente el siguiente discurso Capítulo Quinto, Donde se prosigue la narración de la desgracia de nuestro caballero.

(El Ingenioso Hidalgo Don Quijote de la Mancha)

Pincha en el Icono para escuchar la alocución



Pon a prueba tu atención respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué Marqués nombra el locutor?
  - a. Marqués de Padua
  - b. Marqués de Mantua
  - c. Marqués de Manta
2. ¿Qué carga llevaba el labrador?
  - a. Harina
  - b. Astillas
  - c. Trigo
3. ¿A dónde llevaba la carga el labrador?
  - a. Al pueblo
  - b. A su casa
  - c. A un molino
4. ¿Cómo se llamaba Don Quijote cuando está en su sano juicio?
  - a. Señor Quijada
  - b. Señor Quijana
  - c. Señor Quijada
5. ¿Cómo se llamaba el Alcalde de Antequera?
  - a. Roberto de Narváez
  - b. Rodrigo de Narváez
  - c. Antonio de Narváez

(En este enlace puedes ver el texto: <http://www.elmundo.es/quijote/capitulo.html?cual=5>)

### II.7.5.2. EJERCICIO DE FEEDBACK

La escucha activa implica obtener con atención la totalidad del mensaje e indicarle al interlocutor, mediante la retroalimentación o feedback, que le hemos interpretado correctamente.

El feedback consiste en comunicar al interlocutor el resumen de las ideas principales del mensaje que hemos escuchado. De esta forma le mostraremos que hemos entendido la finalidad de sus palabras, le hemos prestado atención y valorado su comunicado. El feedback cierra el proceso de la escucha activa, revelando al emisor que hemos captado e interpretado correctamente la intención de su mensaje desde su punto de vista.

Realiza este ejercicio de feedback para desarrollar tu capacidad de escucha activa. Escucha atentamente el siguiente discurso. Capta las ideas principales del mensaje. ¿Qué feedback darías al emisor del comunicado que vas a escuchar?

Pincha en el Icono para escuchar la alocución



Escuchando atentamente el discurso debemos identificar las palabras clave que soportan el mensaje. Estas palabras clave son: molinos de viento, gigantes, batalla, brazos, aspas, y advirtiéndole. Relacionando estas palabras clave, obtenemos las ideas principales del comunicado. Las ideas principales es el resumen que debemos dar de feedback.

El feedback que daríamos al interlocutor del mensaje que hemos escuchado es: "Don Quijote se dirigió a presentar batalla a unos gigantes, a pesar de ser advertido por su escudero que se trataba de molinos de viento, en vez de gigantes".

*Para desarrollar tu capacidad de escucha activa, practica este ejercicio de feedback escuchando atentamente discursos de la radio o la televisión.*

### II.7.5.3. EJERCICIO DE ATENCION VISUAL A LOS DETALLES

La escucha activa requiere realizar un esfuerzo físico y psíquico para prestar atención en el comunicado de nuestro interlocutor.

A continuación, veremos un vídeo en el que un agente de la policía intenta descubrir quién mató a Lord Smile. (Pincha siguiente enlace para acceder al video)

<https://www.youtube.com/watch?v=up5pVviShGM>

Como habrás podido comprobar en este video, debemos incrementar nuestra capacidad de prestar atención y no sólo fijarnos en ciertos detalles, sino en la totalidad de los detalles.

### II.7.5.4. ATENCION VISUAL A UN TEXTO

La escucha activa requiere realizar un esfuerzo físico y psíquico para prestar atención, auto-controlar las propias emociones y concentrarse en el mensaje del interlocutor. Con este ejercicio pretendemos desarrollar estos aspectos: concentración, atención y autocontrol.

A continuación, te presentamos un texto. Concéntrate en este texto. Léelo detenidamente. Controla tus pensamientos y emociones para evitar las distracciones internas y externas. ¿Cuántas veces aparece la palabra "no" en el texto? ¿Cuántas letras "q" hay en el texto?

*Texto:*

*"En un lugar de la Mancha, de cuyo nombre no quiero acordarme, no ha mucho tiempo que vivía un hidalgo de los de lanza en astillero, adarga antigua, rocín flaco y galgo corredor. Una olla de algo más vaca que carnero, salpicón las más noches, duelos y quebrantos los sábados, lentejas los viernes, algún palomino de añadidura los domingos, consumían las tres partes de su hacienda. El resto della concluían sayo de velarte, calzas de velludo para las fiestas con sus pantuflos de lo mismo, los días de entre semana se honraba con su vellori de lo más fino. Tenía en su casa una ama que pasaba de los cuarenta, y una sobrina que no llegaba a los veinte, y un mozo de campo y plaza, que así ensillaba el rocín como tomaba la podadera. Frisaba la edad de nuestro hidalgo con los cincuenta años, era de complexión recia, seco de carnes, enjuto de rostro; gran madrugador y amigo de la caza. Quieren decir que tenía el sobrenombre de Quijada o Quesada (que en esto hay alguna diferencia en los autores que deste caso escriben), aunque por conjeturas verosímiles se deja entender que se llama Quijana; pero esto importa poco a nuestro cuento; basta que en la narración dél no se salga un punto de la verdad. "*

En el texto anterior aparece la palabra "no" 4 veces. Por otra parte, la letra "q" entre minúsculas y mayúsculas hay un total 17 en el texto. Para escuchar activamente debemos prestar atención y concentrarnos en el mensaje de quien nos habla. Para ello, realizaremos un esfuerzo físico y psíquico para evitar las distracciones.

*Puedes practicar este ejercicio de concentración con cualquier texto contando letras o palabras.*

### **II.7.5.5. EJERCICIO DE CONCENTRACIÓN VISUAL EN UNA IMAGEN**

La escucha activa requiere realizar un esfuerzo físico y psíquico para prestar atención, autocontrolar las propias emociones y concentrarse en el mensaje del interlocutor. Con este ejercicio pretendemos desarrollar estos aspectos: concentración, atención y autocontrol.

A continuación, veremos una imagen durante 1 minuto. Concéntrate en dicha imagen. Intenta captar todos los detalles de la misma. Focaliza toda tu energía en dicha imagen. controla tus pensamientos y emociones para evitar las distracciones internas y externas.

Una vez pasado el tiempo determinado para visualizar y concentrarte en la imagen, responde la pregunta que te realizaremos.

Imagen



¿Cuántos molinos aparecen en la imagen?

- a. 5
- b. 6
- c. 7
- d. 8

*Puedes practicar este ejercicio de concentración con cualquier imagen fijando la atención en los detalles de la misma, o cuando estés con tu interlocutor intenta recordar la ropa, colores de la misma, detalles de bisutería o joyas....*

### **II.7.5.6. EJERCICIO PARA APRENDER A DESARROLLAR PREGUNTAS**

Cuando el emisor siente que se le presta atención y es escuchado, prosigue hablando. Al realizar preguntas interesantes y relacionadas con el mensaje que escuchamos, demostramos que estamos prestando atención. Gracias a la técnica de las preguntas animamos a nuestro interlocutor para que continúe contándonos sus experiencias.

Las buenas preguntas son cortas, comprensibles y relacionadas con el mensaje que estamos escuchando. **Las mejores preguntas para desarrollar esta técnica de escucha activan son las preguntas abiertas.** Las preguntas abiertas son aquellas que comienzan con un adverbio o pronombre interrogativo: *quién, qué, dónde, cómo, cuándo, cuál y por qué.*

Estas preguntas permiten que nuestro interlocutor desvele sus conocimientos. Se presentan como un excelente método de investigación. Escuchando con atención las respuestas de las preguntas abiertas, descubriremos posibles rutas para avanzar en la comunicación.

Realiza este ejercicio de desarrollo de preguntas para mejorar tu capacidad de escucha activa. Escucha atentamente el siguiente discurso. ¿Qué preguntas le realizarías al interlocutor para demostrarle que estás atento a su comunicado?

Pincha en el Icono para escuchar la alocución



Las mejores preguntas que demuestran que estamos escuchando atentamente son las preguntas abiertas. Estas preguntas permiten que nuestro interlocutor continúe hablando y desvelando sus conocimientos. Además, estas preguntas deben estar relacionadas con el mensaje que estamos escuchando.

Ejemplo de preguntas relacionadas con el discurso que hemos escuchado son:

- ¿Cuál era el nombre de la venta?
- ¿Dónde estaba la venta?
- ¿Quién le armó caballero?
- ¿Cómo le armaron caballero?
- ¿Cuándo le armaron caballero?
- ¿Quién era el huésped que le dio los consejos?
- ¿Quién era el labrador?
- ¿Por qué consideraba al labrador que podría ser escudero?
- ¿Cuál era la aldea de Don Quijote?

## II.8. OBSERVACIÓN. COMPETENCIA 8

### II.8.1. DEFINICIÓN

**Observación.** Del lat. *observatio*, -ōnis.

1. f. Acción y efecto de observar.
  - Sinónimos: aviso, advertencia, comentario, nota, indicación, sugerencia, insinuación, aclaración, consejo contemplación, análisis, examen, percepción
  - Antónimos: descuido, desliz, distracción, inadvertencia, irreflexión, omisión

La observación podemos entenderla como la habilidad del individuo por examinar con atención, advertir y percibir la escena completa, fijar la atención en detalles, memorizar y recordar esos detalles. Observar es la acción y efecto de mirar con atención. Es un proceso atencional que activan todos los seres vivos con el fin de asimilar la mayor cantidad de información y datos posibles del entorno.

### II.8.2. LA COMPETENCIA OBSERVACIÓN

La competencia de observación es la habilidad para identificar las características de los estímulos, objetos, sujetos, situaciones o interacciones sociales, que permiten al individuo dirigir y controlar la percepción de la información a través de los sentidos, para abstraer esos datos e información, reunir hechos que permitan sacar conclusiones.

La competencia observación implica un proceso de atención consciente, de recopilar, registrar y, sobre todo, poder recuperar cuando sea necesario la información del entorno. Para este proceso activo de atención consciente, utilizamos los sistemas de registro de información, los sentidos; la vista, el oído, el tacto, el gusto, el olfato y los kinestésicos. Con

los sentidos el individuo presta atención consciente a los sucesos que se están desarrollando, analiza los inputs con una visión global de la escena, procesando y recordando los detalles más significativos para utilizarlos con posterioridad en su beneficio.

La competencia de observación permite la identificación del objeto donde se fija la atención, la utilización de los sentidos como sistema de registro tiene un propósito concreto, ya que permite registrar los elementos relacionados con el propósito, se es plenamente consciente del proceso de registro de la información. Así, la observación es mucho más que mirar, es mucho más que la vista, es un proceso consciente de registro de información con propósito concreto.

### **II.8.3.1 ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA OBSERVACIÓN**

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

1. En mi trabajo:
  - a. Suelo prestar mucha atención a los detalles
  - b. Me gustaría tener mayor capacidad de atender a los detalles
  - c. No suelo prestar atención a los detalles
2. En las entrevistas o relaciones con los demás:
  - a. Suelo observar con detalle para recordar la ropa, los detalles de la conversación, los gestos, el entorno, ...
  - b. Me gustaría tener mayor capacidad para observar y recordar los detalles de la conversación
  - c. No suelo prestar atención a esos detalles
3. En el trabajo, los demás, me consideran:
  - a. Una persona muy observadora y que recuerdo todos los detalles
  - b. Que algunas veces soy una persona observadora
  - c. Que no soy una persona observadora, no suelo prestar atención a los detalles
4. En mi trabajo, en las entrevistas con clientes:
  - a. Estoy permanentemente “con las antenas puestas” para captar toda la información posible del cliente
  - b. Me gustaría tener una mayor capacidad para captar toda la información posible del cliente
  - c. Normalmente suelo poner la atención en mí, en lo que digo, en lo que hago, más que en el cliente
5. En las entrevistas comerciales:
  - a. Suelo identificar bien los datos relevantes y que no son expresados por el propio cliente
  - b. Me gustaría tener mayor capacidad de identificación de datos relevantes no expresados por el cliente
  - c. Me cuesta mucho captar los datos relevantes cuando no son expresados verbalmente por el propio cliente



### II.8.3.2. INTERPRETACIÓN. COMPETENCIA OBSERVACIÓN

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 3 punto, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 1 puntos.

La suma TOTAL de punto obtenidos es	
-------------------------------------	--

**Si tu puntuación total está entre 5 y 9, tu nivel de competencia en Observación es bajo.**

**A nivel conductual:**

La puntuación obtenida indica que su competencia en observación es baja, lo que genera una predisposición a no tener en cuenta los pequeños detalles y aspectos menores de cada situación de interacción social, por ejemplo, no ser consciente de la vestimenta de otras personas, no observar cambios en su aspecto físico, no revisar detalladamente documentos o presentaciones,...Una baja puntuación en la competencia observación indica también, una baja atención a ciertos aspectos, esta baja atención también puede frenar al aprendizaje de nuevos conocimientos ante cambios del entorno. Tendencia a quedarse o disponer de los aspectos más superficiales de una escena o situación y tomar decisiones en base a esos aspectos superficiales, por ejemplo, en el proceso de comunicación optar por valorar más la comunicación verbal que la no verbal, al no ser consciente o no observar detalladamente la propia comunicación no verbal.

**Si tu puntuación total está entre 10 y 13, tu nivel de competencia en Observación es medio. A nivel conductual:**

Manifiesta tendencia a intentar sostener una actitud en el tiempo que se caracteriza por ser capaz de observar los detalles en cada una de las situaciones o interacciones sociales, si bien es cierto, que cuando requiere un mayor esfuerzo o este es continuado en el tiempo, la tendencia es a relajarse y dejar de observar o prestar atención a esos detalles de la situación. Manifiesta un avance en cuanto a capacidad de almacenar y recuperar de la memoria los aspectos más pequeños o detalles relevantes previamente observados con atención.

**Si tu puntuación total está entre 14 y 15, tu nivel de competencia Observación es alto.**

A nivel conductual una competencia alta en observación manifiesta una persistencia en la acción y esfuerzo de atender y recordar los detalles más pequeños de cada situación. Un alto desarrollo en la competencia proporciona al individuo una profunda curiosidad por las cosas, un gran deseo de conocer y buscar los datos significativos y menos relevantes y ello, anima a buscar más información y no conformarse con lo que ya se tiene o es más habitual. Una competencia alta en observación implica que la persona manifiesta un propósito, es plenamente consciente de la relevancia de la información, de los datos su propósito es la anticipación del beneficio que la atención consciente a estos detalles puede proporcionar.

### II.8.4. CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA OBSERVACIÓN

*"Observa bien a un hombre y sabrás de él más que él mismo". Herman Hesse*

**La competencia observación es la habilidad para mantener una atención consciente en determinados objetos, fenómenos, personas o escenarios sociales. El propio acto de la observación tiene una mayor predominancia con el sentido de la vista, pero no es el único, ya que entran en juego todos los sistemas que el ser humano dispone para el procesamiento de la información, todos sus sentidos.**

Esta competencia tiene una gran relevancia para ámbitos, como el científico, en el que debe de mantenerse un proceso de evaluación constante, de registro de determinados procesos en las experimentaciones.

En nuestro caso, en los procesos de interacción social y relacional la competencia de observación se relaciona con la capacidad de prestar atención a todos los detalles que se producen el proceso de la relación, en cuanto comunicación verbal, como no verbal y los

aspectos físicos de la propia relación, como la indumentaria, los documentos, el comportamiento, etc.

La competencia de observación permite la percepción, procesamiento y recuerdo posterior de hechos y datos relevantes para un determinado fin. El proceso observacional sería la acción de localizar, encontrar datos, hechos, aspectos de importancia para un ámbito determinado. Aunque hay diferentes acepciones en cuanto al proceso de atención consciente, siempre hay un elemento común el acto de percibir, procesar y recuperar información de algo o alguien.

La observación es el procedimiento que nos permite recoger información sobre nuestro entorno para construir de manera reflexiva y ordenada nuevos conocimientos. Las habilidades que se pueden adquirir con el desarrollo de la competencia de observación no se limitan a la capacidad de descripción solamente, sino que inciden en la formación de las actitudes y normas que conforman la personalidad. (Busquets, 1995)

La observación permite ejercitar diversas habilidades y actitudes como; (Busquets, 1995)

- Aprender a captar el objeto de atención con objetividad, lejos de interpretaciones precipitadas y de sentimientos personales.
- Aprender que la información de los elementos registrados por el acto de atención consciente se integran en función del conocimiento previo que tenemos del objeto de observación.
- Desarrollar la capacidad sensorial y educarla para captar las distintas sensaciones afinando la percepción.
- Desarrollar la objetividad
- Fomentar actitudes propias del método científico como la curiosidad, atención, orden, paciencia, rigor en las apreciaciones, etc.
- Desarrollar las habilidades de comunicación.

La observación sería el primer paso en cualquier proceso mental ya que es la puerta de entrada del mundo exterior hacia nosotros mismos. Saber observar es más que ver.

La observación es un proceso consciente, un acto proactivo de atención consciente, en el que utilizamos todos los sentidos para registrar, procesar y recuperar la información relevante. Observar es proceso de seleccionar los datos y este proceso está influido por los conocimientos previos y las expectativas propias. Esta influencia de las expectativas significa que hay un condicionamiento o sesgo interpretativo que afectará a la información que esperamos observar.

El proceso de observar es un elemento habitual, todos observamos, la diferencia entre una competencia alta en observación y una baja, es la cantidad de datos, hechos, actos relevantes, información de detalles que una persona puede registrar conscientemente para recuperar cuando sea necesario. La observación es un componente del proceso perceptivo, proceso básico y cotidiano que el individuo utiliza en todos los acontecimientos de su vida.

En el proceso de observación está condicionado por el sistema de conocimiento e interpretación de la realidad.

- Conocimiento explícito es el que tenemos sobre una materia o disciplina, los datos e información relevante sobre un tema y además somos plenamente conscientes de ese conocimiento cuando lo aplicamos o lo transmitimos a los demás. Es un conocimiento estructurado y fácilmente compartible a otras personas.
- El conocimiento tácito es el conocimiento de hábitos y aspectos culturales, se encuentra a nivel inconsciente, suele estar desorganizado y difícilmente reconocemos en nosotros mismos, es un conocimiento basado en la experiencia y es

informal, difícil de expresar de una manera estructurada y sistematizada, es muy difícil de compartir por medios tradicionales de comunicación. (Nonaka y Takeuchi, 1995).

El proceso observacional está condicionado por estos dos sistemas de conocimiento, el consciente o explícito y el inconsciente o tácito. Así cuanto más conocemos sobre un aspecto mayor influencia de estos dos sistemas en el registro de la información.

Ahora bien, no todas las observaciones que tienen lugar en la vida diaria son tácitas, también utilizamos observaciones explícitas que de una forma deliberada, consciente y sistemática cuando lo requiere la propia situación.

Por ejemplo, cuando estamos en un proceso de venta con el cliente es necesario efectuar observaciones sistemáticas, conscientes y que de forma deliberada nos ayuden a registrar toda la información necesaria. Así debemos observar los gestos del cliente, la posición de sus manos, su vestimenta, elementos relevantes de su mesa de trabajo, etc. Es un proceso que se fundamenta en el conocimiento explícito de lo que se está desarrollando.

Ahora bien, la mayoría de los procesos de observación en la vida diaria, se basan en conocimiento tácito, en el que observamos de manera menos organizada y sistematizada, de forma más automática y registrando los aspectos más destacables de una forma más inconsciente.

#### **II.8.4.1. PAUTAS PARA MEJORAR LA COMPETENCIA DE OBSERVACIÓN**

La observación es un proceso de ejecución por parte del cerebro, mediado por el conocimiento y las expectativas y que utiliza los sentidos en su máxima potencialidad o capacidad para registrar, hechos, datos e información relevante. Es poner atención a los detalles, focalizar la atención para registrar información que posteriormente recordaremos este proceso implica prácticamente a todos los procesos cerebrales. Muchas personas quieren mejorar su capacidad de observación y ésta es posible gracias a un entrenamiento diligente. Cuando potencias la capacidad de observación estás más consciente de lo que te rodea mejoras tu respuesta general al entorno e incrementa tu desempeño laboral.

##### **II.8.4.1.1. PASO 1. LA ATENCION CONSCIENTE**

La Atención Consciente o Atención Plena o Mindfulness, es una práctica desarrollada por Jon Kabat-Zinn (Kabat-Zinn, 2009) se fundamenta en la activación consciente del momento, se adquiere conciencia de la experiencia en el momento presente. Tomar conciencia del movimiento del cuerpo al andar, tomar conciencia de la masticación cuando desayunamos, tomar conciencia de los diferentes olores que se percibimos al salir a la calle, tomar conciencia de nuestros sentimientos y emociones, de nuestro estado de ánimo y cómo respondemos o reaccionamos ante cada momento del que estamos poniendo la atención consciente. Vive el aquí y el ahora.

A través de la atención consciente en el momento presente, liberas el pensamiento de recrearse en cosas ya pasadas o enredarse en cosas futuras que aún no han pasado. Es el aquí y el ahora. El efecto que produce esta actividad de atención consciente es una mejora del equilibrio mental.

Todos nosotros tendemos a focalizar la atención en el presente con una parte limitada de nuestro sistema de registro, ya que mientras experimentamos una actividad presente solemos tener nuestra mente ocupada en pensamientos que no tienen que ver con el presente, sino del pasado o del futuro, nuestros pensamientos no suelen estar en la experiencia presente lo que limita a capacidad de atención a detalles y aspectos relevantes del hecho presente.

Tenemos una tendencia a actuar en “modo piloto automático”, así solemos actuar en el día a día con muy poca conciencia hacia los detalles de nuestra experiencia del momento presente,

incluso hay ocasiones en que no somos conscientes ni siquiera de las intenciones que están motivando nuestras acciones del presente.

- **EJERCICIO 1. ENTRENAR LA ATENCIÓN CONSCIENTE. LA RESPIRACIÓN**

La técnica de respiración es un entrenamiento de atención consciente relativamente sencillo en su aplicación. Esta técnica puede realizarse en cualquier momento y cuantas veces quiera y consiste en programar una alarma para que suene exactamente en 1 minuto. (hay diversas músicas con sonido de campanilla en internet). Durante un minuto debes poner toda tu atención en la respiración. En cómo entra y sale el aire en tus pulmones. Te encuentres. Respira normalmente como lo haces de forma habitual. Lo más probable es que tus pensamientos divaguen y pierdas la atención a la respiración, no importa, dirige nuevamente tu atención a la respiración.

- **EJERCICIO 2. OBSERVACIÓN CONSCIENTE**

El ejercicio consiste en coger cualquier objeto que tengas a mano. Un bolígrafo, una taza, el ratón del ordenador, cuando lo tengas cógelo con la mano y focaliza la atención en el objeto. Solo observa. Comenzarás a notar una sensación de estar presente en “el aquí y ahora”. Con la observación consciente adquieres una mayor presencia del momento presente. Al observar el objeto con atención notarás cómo tus pensamientos se centran en el objeto y se libera de pensamientos del pasado o pensamientos del futuro. Debes sentir la experiencia de la emoción, que sensaciones y sentimientos experimentas al estar en el momento presente de una manera muy consciente.

- **EJERCICIO 3. SEÑALES DE ATENCIÓN**

El ejercicio consiste en centrar la atención en la respiración cada vez que aparece un estímulo o una señal. Por ejemplo, si suena el teléfono, focaliza la atención en el momento presente, en la respiración y mantén la concentración en cómo entra y sale el aire de tus pulmones. Elige un estímulo, una señal y cuando esta se produzca toma conciencia de tu respiración.

- **EJERCICIO 4. RUTINAS DIARIAS**

El ejercicio de rutinas diarias nos ayuda a incrementar la conciencia en el presente y, sobre todo, a apreciar las tareas habituales del día a día. Lo primero es elegir algo que hagas habitualmente, tomar un café, encender el ordenador, abrir la puerta de casa, cualquier cosa. Si eliges tomar un café, en el mismo momento que coges la taza, debes sentir su peso, su dureza, su temperatura, como la coges, como lo acercas a la boca, saboréalo, nota su amargura o su dulzor, por tu atención consciente en el acto de tomar el café. Puede que aparezcan recuerdos sobre tus experiencias con el café, pensamientos positivos o negativos, no te preocupes, vuelve a centrar tu atención en el café.

- **EJERCICIO 5. ATENCIÓN A LAS COSAS**

- Para este ejercicio debes escoger un objeto cotidiano, por ejemplo, una naranja. Un objeto simple. El objeto que elijas no tiene que ser muy atractivo para ti, sino más bien aburrido y monótono, así deberás esforzarte más para mantener la atención plena en el objeto elegido. Recuerda; nos estamos entrenando y el entrenamiento requiere un poco de esfuerzo.
- Pon tu sistema de observación a trabajar. Obsérvalo 1 minuto. Presta atención a cada detalle, a sus características, redondez, la piel, su color, presta atención a los pensamientos que te ocurren sobre la naranja. Intenta recordar toda la información en la memoria.
- Retira la naranja de tu vista y escribe en una hoja todos los detalles, características, pensamientos e ideas que recuerdes. Tómase para escribir todo el tiempo que necesites.

- Ahora vuelve a coger la naranja y mirándola de nuevo comprueba qué cosas has recordado y sobre todo que aspectos de la naranja no has podido recordar, busca detalles o elementos que no hubieras percibido en la primera ocasión, verás como aparecen más de uno, sólo debes poner atención consciente.
- Repite este ejercicio con otro objeto, el móvil, una taza, lo que sea, otra opción es coger un objeto complejo como una fotografía, y usar la fotografía varias veces. Te sorprenderás al comprobar cómo cada que hace el ejercicio encuentras muchos más detalles o sensaciones en los que no habías caído durante las primeras observaciones.

#### • **EJERCICIO 6. ENTRENA LA LÓGICA**

Parece que el pensamiento lógico y el proceso de observación no tienen nada que ver, pero los estudios indican que son dos caras de la misma moneda. Entrenar con rompecabezas de lógica, crucigramas, enigmas, cubos rubic, criptogramas, etc. Este entrenamiento en lógica ayuda a mejorar la agudeza de procesamiento de la información. A través de la práctica diaria, los juegos o entrenamientos de lógica te ayudará a extraer información y datos que no son visibles para el ojo humano.

#### • **EJERCICIO 7. OBSERVA Y RECUERDA**

El ejercicio es muy sencillo y proporciona resultados sorprendentes, lo que necesitas en un bolígrafo y una hoja de papel. Una vez que lo tengas, observa la habitación o el espacio en el que te encuentras, fija tu atención en la mayor cantidad de detalles posibles. Una vez recordados, más o menos un minuto, debes salir de la habitación. Ahora escribe en la hoja todos los elementos que recuerdes, intenta anotar todos los recuerdos. Comprobarás que algunos de los objetos no los recuerdas. Una vez que ya hayas escrito todo lo que recuerdas, debes volver a la habitación para contrastar, que se te olvidó y que acertaste. Observa todo otra vez. Una vez que ya lo hayas comprobado, sal de nuevo de la habitación y vuelve a escribir la lista de objetos, comprobarás que en esta segunda acción de recuerdo eres mucho más preciso.

Repite el ejercicio varias veces a la semana, y verás como tu capacidad de observar y recordar va aumentando con el paso de los días. Puedes hacer el ejercicio con las cosas que quieras, por ejemplo, con la cara y aspecto de tus compañeros en el trabajo, en el parque,...

### **II.8.4.2. LECTURA Y REFLEXIÓN. LAS FLECHAS DEL GUERRERO**

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

De todos los guerreros al servicio del malvado Morlán, Jero era el más fiero, y el más cruel. Sus ojos descubrían hasta los enemigos más cautos, y su arco y sus flechas se encargaban de ejecutarlos.

Cierto día, saqueando un gran palacio, el guerrero encontró unas flechas rápidas y brillantes que habían pertenecido a la princesa del lugar, y no dudó en guardarlas para alguna ocasión especial.

En cuanto aquellas flechas se unieron al resto de armas de Jero, y conocieron su terrible crueldad, protestaron y se lamentaron amargamente. Ellas, acostumbradas a los juegos de la princesa, no estaban dispuestas a matar a nadie.

¡No hay nada que hacer! - dijeron las demás flechas -. Os tocará asesinar a algún pobre viajero, herir de muerte a un caballo o cualquier otra cosa, pero ni soñéis con volver a vuestra antigua vida...

Algo se nos ocurrirá- respondieron las recién llegadas.

Pero el arquero jamás se separaba de su arco y sus flechas, y éstas pudieron conocer de cerca la terrorífica vida de Jero. Tanto viajaron a su lado, que descubrieron la tristeza y la desgana en los ojos del guerrero, hasta comprender que aquel despiadado luchador jamás había visto otra cosa.

Pasado el tiempo, el arquero recibió la misión de acabar con la hija del rey, y Jero pensó que aquella ocasión bien merecía gastar una de sus flechas. Se preparó como siempre: oculto entre las matas, sus ojos fijos en la víctima, el arco tenso, la flecha a punto, esperar el momento justo y .. ¡soltar!

Pero la flecha no atravesó el corazón de la bella joven. En su lugar, hizo un extraño, lento y majestuoso vuelo, y fue a clavarse junto a unos lirios de increíble belleza. Jero, extrañado, se acercó y recogió la atontada flecha. Pero al hacerlo, no pudo dejar de ver la delicadísima y bella flor, y sintió que nunca antes había visto nada tan hermoso...

Unos minutos después, volvía a mirar a su víctima, a cargar una nueva flecha y a tensar el arco. Pero nuevamente erró el tiro, y tras otro extraño vuelo, la flecha brillante fue a parar a un árbol, justo en un punto desde el que Jero pudo escuchar los más frescos y alegres cantos de un grupo de pajarillos...

Y así, una tras otra, las brillantes flechas fallaron sus tiros para ir mostrando al guerrero los pequeños detalles que llenan de belleza el mundo. Flecha a flecha, sus ojos y su mente de cazador se fueron transformando, hasta que la última flecha fue a parar a sólo unos metros de distancia de la joven, desde donde Jero pudo observar su belleza, la misma que él mismo estaba a punto de destruir.

Entonces el guerrero despertó de su pesadilla de muerte y destrucción, deseoso de cambiarla por un sueño de belleza y armonía. Y después de acabar con las maldades de Morlán, abandonó para siempre su vida de asesino y dedicó todo su esfuerzo a proteger la vida y todo cuanto merece la pena.

Sólo conservó el arco y sus flechas brillantes, las que siempre sabían mostrarle el mejor lugar al que dirigir la vista.

*La vida está llena de cosas buenas y malas, pero en cuáles preferimos fijarnos, en lo que observemos, determinará muchas de nuestras acciones*

## **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.**

*Responda y anote sus respuestas:*

<i>¿Qué conclusiones puede deducir del cuento Las flechas del guerrero?</i>	
<i>¿Según su opinión y experiencia, en qué situaciones cambiando el foco de su atención, observando con mayor precisión ha conseguido cambiar su forma de enfocar la situación?</i>	
<i>¿Qué crees que puedes hacer para aprender a mejorar tu propia capacidad de observación en el día a día?</i>	
<i>¿Qué es lo que hace que no prestes atención a los detalles, que no observes con detalle las situaciones importantes?</i>	
<i>¿Qué creencias personales cree usted que le limitan en su óptima capacidad de observación?</i>	

## **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO**

*Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted puso en juego todo su potencial de observación, consiguió centrar en los detalles y prestar atención a los mismos y eso permitió que usted logrará tomar la decisión correcta, o elegir el camino más adecuado, y eso le hace sentirse orgulloso ya que logró alcanzar el éxito.*

*Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.*

*Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:*

- *¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted pusiera en marcha esa gran capacidad de observación?*
- *¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?*
- *¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones en las que no suele observar los detalles o prestar atención a los elementos relevantes?*
- *Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?*
- *¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?*

*Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales si desarrollara su capacidad de observación serían clave para alcanzar sus metas.*

*Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.*

## **II.8.5. GIMNASIO. COMPETENCIA OBSERVACIÓN**

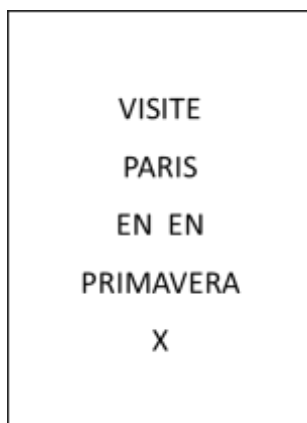
Desarrollar y mejorar la competencia de observación puede ayudar a mejorar el desempeño profesional y personal. Piensa que, si mejora la competencia de observación, la atención a los detalles, por ejemplo, en un documento, ayuda a detectar y no pasar por alto errores que pueden llegar a ser importantes.

En las relaciones sociales la observación atenta de los comportamientos de los demás, de pequeños detalles de sus gestos, de sus palabras o posturas pueden ayudarnos a identificar el significado profundo de lo que realmente quiere decir.

Ser observador ayuda a realizar trabajos finales con mayor detalle, perfeccionar documentos y aprender nueva información más rápida ya que se mantiene una mayor atención y por ende se retiene mayor información. (Posner, 2010).

### **II.8.5.1. EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO. LA ATENCION AL DETALLE**

Lea la siguiente tarjeta:



¿Ha mirado bien la frase del recuadro que encabeza la presente página? Si la ha mirado bien, vuelva a leerla, para estar seguro de lo que dice. Ahora aparte la mirada y repítala. ¡Compruebe otra vez para ver si la ha pronunciado bien! Es importante estar completamente seguro de lo que dice.

Y ahora, si ha mirado bien por lo menos tres veces, ¿qué dice? ¿Dice «Visite París en primavera»?

Me figuro que la mayoría de ustedes mueven la cabeza afirmativamente. «Sí, claro, eso es lo que dice.» ¿La ha mirado otra vez? Si usted todavía opina que dice: «Visite París en primavera», su facultad de observación no es tan fina como le convendría.

¡Si comprueba una vez más y se toma la molestia de señalar las palabras una por una, se sorprenderá al descubrir que dice: «Visite París en primavera»! ¡Hay en esta frase un «en» sobrante!

Si es que se ha fijado en seguida, no se entusiasme en exceso. Sinceramente, yo no sabía si esta treta resultaría tan efectiva impresa en este documento como cuando se entrega en una tarjeta separada. La mayoría de las personas no localizan la palabra sobrante.

Pruébelo usted mismo, imprimiendo la frase, en una tarjeta de 7 por 12 centímetros o en un trozo de papel del mismo tamaño, poco más o menos. La pequeña «x» puesta debajo de «primavera» está destinada únicamente a desorientar. Tiende a atraer los ojos del lector, y como la frase le parece a éste tan familiar, su mente salta más adelante. Hágase una tarjeta y someta a sus amigos/as a esta prueba.

Me extendo tanto en este pequeño detalle para poner de manifiesto que, en la mayoría de nosotros, la facultad de observar admitiría unas mejoras que la hicieran más fina y penetrante y la facultad de observar que usted posee quedará muy reforzada con un poco de práctica. Y si tiene usted verdadero interés por aumentar su memoria, no valore demasiado baja la facultad de observación. Para empezar, usted no puede recordar nada que primero no haya observado. Si uno no ha observado, no ha comprendido, y lo que uno no ha comprendido, no puede olvidarlo, puesto que jamás llegó a recordarlo.

Piense en un hombre o una mujer a los cuales conozca bien. Procure imaginarse su cara y vea si sabe describirla por escrito. Anote todas las particularidades características de su fisonomía que pueda recordar. Anote el color del cabello y de los ojos, el cutis, si lleva o no gafas, en caso afirmativo, de qué tipo, clase de nariz, orejas, peinado, etc. La próxima vez que vea a la persona en cuestión compruebe la exactitud de la descripción hecha. Fíjese bien en los detalles que hubiera pasado por alto y en aquellos que ha descrito erróneamente. ¡Luego pruebe otra vez! Mejorará usted con gran rapidez.

Mira usted a una persona por un momento, y luego cierra los ojos tratando de reproducir mentalmente todos los rasgos de su cara. Después mire nuevamente a la persona en cuestión



y compruebe sus errores y sus aciertos. Notará cómo se agudiza su facultad de observación cada vez que practica.

Al mejorar su facultad de observación, mejorará también su memoria. Y si dedica la pequeña cantidad de tiempo necesaria para estas prácticas, no tardará en poseer el hábito de observar bien de un modo automático.

## **II.8.5.2. EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO. LAS CLAVES DE LA MEMORIA**

La competencia de observación se relaciona directamente con la capacidad de poder usar posteriormente lo observado y para ello hay que grabarlo en la memoria. Sin entrar en detalles profundos sobre memoria y su funcionamiento, su estructura, sus niveles y procesos, pondremos el foco de atención en las reglas nemotécnicas o trucos que nos ayuden a recordar lo observado.

- **Recordar cifras**

Lee las siguientes secuencias de cifras, luego tápalas y escríbelas en una hoja

4235169827 ... 4750234502 ...

Una forma de memorizar una secuencia de cifras es asociando cada una a un objeto similar: una flecha para el uno, una serpiente para el dos, unas gafas para el tres, un velero para el cuatro, un pato para el cinco, ... Después crear una historia que integre los objetos para optimizar el método elige los objetos que según tú más se asemejan al número: en un velero una serpiente con gafas y un pato...

- **Las claves de Bruno Furst**

La técnica más utilizada para memorizar cifras es la conversión fónica, que consiste en reemplazar los números por consonantes a fin de leerlos como palabras: el 1 se asocia a las consonantes dentales T y D; el 2 se convierte en N, el 3 en M y el 4 en R; el 5 se cambia por una L; al 6 le corresponde una J o una G [también por CH]; el 7 es representado por una C o una K; el 8 equivale a la F o a la V y el 9 es P o B; el 0 se reemplaza por S o Z. No se tiene en cuenta las vocales que se añaden libremente para formar las palabras y las consonantes dobles se cuentan sólo una vez.

124 425 213 ... ToNeR ReNaL ... 15-06-24. ... TeLe-SaGa-NoRia.

(Bruno Furst, 1952) nos propone la siguiente lista:

té [t=1],  
noé [n=2],  
mayo [m=3],  
rayo [r=4],  
ley [l=5],  
joya [j=6],  
guía [g=7],  
fé [f=8],  
pie [p=9],  
tíos [s, z=0].

Estas nueve palabras están relacionadas con los números 1 al 9 y las imágenes de Noé, rayo, pie ... Para los siguientes números utilizamos la asociación de ideas para fijar las palabras de la lista con imágenes o eventos que queramos recordar.

- **Recordar palabras**

Memoriza la siguiente lista de palabras:

Coche, caserna, carnet, león, policía, teléfono, ventilador, bicicleta, puente, árbol, lámpara,  
...

Para recordar grandes listas de palabras basta con construir una historia que siga una secuencia lógica. Por ejemplo: En una bicicleta con un ventilador un león pasa veloz por el puente, al ver bajo el árbol el coche de la policía. En la caserna, enciende la lámpara para llamar por teléfono a s...

No es necesario que se asemeje a la realidad, cuanto más surrealista es la imagen evocada más fácil es de recordar.

## II.9. VISIÓN DE NEGOCIO. COMPETENCIA 9

### II. 9.1. DEFINICIÓN. VISIÓN DE NEGOCIO

**Visión de negocio** es un concepto que, como representación mental de una cualidad el individuo para ver más allá, en tiempo y espacio, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar el negocio en el que el individuo desarrolla su actividad profesional.

El diccionario de la RAE si nos define por separado Visión y Negocio

**Visión.** Del lat. visio, -ōnis.

1. f. Acción y efecto de ver.
2. f. Capacidad de ver (|| percibir con los ojos). Ganó visión al operarse de cataratas. U. t. en sent. fig. Falta de visión política.
3. f. Contemplación inmediata y directa sin percepción sensible.
4. f. Punto de vista particular sobre un tema, un asunto, etc.
  - Sinónimos: vista, visualidad, visibilidad, ojo, mirada, percepción
  - Antónimos: ceguera, oscuridad, invidencia

**Negocio.** Del lat. negotium.

1. m. Ocupación, quehacer o trabajo.
2. m. Dependencia, pretensión, tratado o agencia.
3. m. Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.
4. m. Acción y efecto de negociar.
5. m. Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende.
6. m. Local en que se negocia o comercia.
  - Sinónimo: comercio, transacción, intercambio, permuta, compra, venta, ganancia, lucro, comisión, beneficio, dividendo, interés
  - Antónimos: pérdida

### II.9.2.- LA COMPETENCIA VISIÓN DE NEGOCIO

La competencia visión de negocio es la habilidad que manifiesta el individuo para pensar en la estrategia y concepto del negocio actual para ser capaz de transformar en objetivos concretos del propio campo de responsabilidad profesional. Tener la habilidad para poder realizar contribuciones positivas que apoyen la estrategia del propio negocio. Esta competencia está relacionada con la valoración que el individuo realiza de su propia empresa y su propio puesto de trabajo llevando la valoración más allá de los límites de la propia

función, para poder comprender las interrelaciones que se dan entre los distintos puestos de trabajo, los departamentos y como todo funciona como un conjunto.

Tener la capacidad para reconocer las amenazas y las oportunidades y actuar acorde a las mismas. Esta competencia muestra, también, la habilidad para poder anticipar escenarios de posible evolución futura del mercado, del trabajo, de los clientes, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales en todos los aspectos relativos a la propia actividad profesional, como a otros más complejos del entorno político, económico, monetario, ...

Capacidad del sujeto sobre el conocimiento la empresa y el negocio, la planificación a corto y a largo plazo, el impacto de las acciones y estrategias y los factores críticos del negocio. Es una habilidad compleja que requiere capacidad de manejo de múltiples variables y su interconexión, así como el resultado final de su interacción a lo largo del tiempo.

### **II.9.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA VISIÓN DE NEGOCIO**

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

1. En mi trabajo:
  - a. Suelo estar al día sobre las tendencias de mercado, sobre la competencia, sobre los clientes, ... para poder anticipar las oportunidades y amenazas con las que me puedo encontrar en el futuro
  - b. Me gustaría poder estar al día sobre el negocio en el que desarrollo mi actividad profesional, pero no lo estoy
  - c. Creo que no me afecta el conocimiento de mi negocio para el desarrollo de mi actividad profesional
2. En mi trabajo:
  - a. Suelo dedicar parte de mi tiempo a anticipar posibles escenarios futuros
  - b. Me gustaría poder dedicar tiempo a anticipar escenarios futuros, aunque pienso que no me afectan en mi trabajo
  - c. No me hace falta tener una visión del futuro, con conocer bien mi área de trabajo es suficiente
3. En mi empresa, mis compañeros piensan que:
  - a. Conozco bien el negocio en el que desarrollamos nuestra actividad
  - b. Conozco medianamente el negocio en el que desarrollamos nuestra actividad
  - c. Debo conocer con mayor profundidad el negocio en el que desarrollamos nuestra actividad
4. En mi trabajo, con mis clientes:
  - a. Suelo identificar con anticipación de posibles amenazas y con mi competencia con el tiempo suficiente para poder reaccionar
  - b. Me gustaría poder anticipar con tiempo suficiente las amenazas de la competencia para poder reaccionar
  - c. Prefiero reaccionar frente a las amenazas de la competencia cuando estas se producen
5. Frente a los problemas en el trabajo:
  - a. Suelo anticiparme a posibles problemas e incidentes que puedan surgir en el futuro

- b. Me gustaría tener una mayor capacidad de anticipación a los posibles problemas futuros
- c. Prefiero solventar los problemas cuando estos surgen

### II.9.3.2. INTERPRETACIÓN. COMPETENCIA VISIÓN DE NEGOCIO

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 3 punto, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 1 puntos.

La suma TOTAL de punto obtenidos es	
-------------------------------------	--

**Si tu puntuación total está entre 5 y 9, tu nivel de competencia en Visión de Negocio es bajo. A nivel conductual:**

La puntuación obtenida indica que su competencia en Visión de Negocio es baja, lo que dificulta la integración de la visión personal con la visión de la organización y con amplios conceptos del trabajo diario, implicados más allá del propio puesto de trabajo, como puede ser no conocer el mercado de actuación, tendencias, competencia, incluso no conocer o comprender las propias metas de la organización. No conoce con profundidad su área de desempeño en cuanto a metodologías y tendencias, así como no comprender los objetivos organizativos y las estrategias desarrolladas por las demás personas y su integración. No alcanza a comprender como se relaciona su tarea y desempeño con los propios objetivos de la organización. Se guía por la ley del mínimo esfuerzo e intenta encajar en la organización

**Si tu puntuación total está entre 10 y 13, tu nivel de competencia en Visión de Negocio es media. A nivel conductual:**

Manifiesta tendencia a intentar sostener una actitud en el tiempo que se caracteriza por ser capaz de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, conoce como se hacen las cosas y por qué, aunque no alcanza a comprender en la globalidad las necesidades, tendencias y cambios que pueden afectar a su propio rendimiento.

**Si tu puntuación total está entre 14 y 15, tu nivel de competencia Visión de Negocio es alto.**

A nivel conductual una competencia alta en Visión de Negocio manifiesta una persistencia en aportar un mayor soporte a la organización actuando a favor de la misión y los objetivos generales. Implica un sofisticado conocimiento de cómo el entorno, en el sentido más amplio, influye en las estrategias y cómo estas afectan al trabajo diario. Determina y anticipa bien los escenarios de actuación presentes y futuros y comprende el impacto de los mismos en la organización y en su actividad.

### II.9.4. CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA VISIÓN DE NEGOCIO

*"La clave del éxito en los negocios está en detectar hacia dónde va el mundo y llegar ahí el primero ". Bill Gates*

Visión entendida como la capacidad, acción y efecto de ver. Ver lo que se pretende alcanzar, el resultado final del negocio donde el individuo desarrolla la actividad profesional.

Visión de negocio sería la mezcla de conocimientos del propio negocio, y de los aspectos generales que inciden en el mismo, como el mercado, las tendencias, la competencia, posicionamiento de la organización. Conocimiento del cliente, la estrategia de negocio del cliente, los objetivos a corto y largo plazo del cliente, en definitiva, conocimiento del negocio del cliente. Y utilizar esa información y conocimientos para identificar las necesidades de los clientes y conseguir mejores y mayores resultados de desempeño profesional.

Manifestar conductas relacionadas con la visión a largo plazo del mercado y de sus implicaciones en la propia empresa y en los clientes. Capacidad de investigar y resolver problemas complejos y hacer aportaciones a la planificación de la propia actividad profesional, anticipando las consecuencias de las posibles acciones

Según los datos recogidos en el Estudio “La Revolución Digital del Talento Conectado” realizado por Humannova sobre los retos de la función de RRHH Estudio Delphi RRHH Horizonte 2020. Indica que la quinta competencia más solicitada y demandada por el mercado laboral es la Visión Estrategia del Negocio.

Se buscan profesionales con capacidad para comprender rápidamente los cambios que se producen en el entorno, cambios sociales, políticos, económicos, tecnológicos... cambios que afectan o pueden afectar en el futuro a la actividad que desempeña, a la propia empresa y a los clientes. Cuáles serán las oportunidades y las amenazas del mercado. Cuáles serán los puntos fuertes y débiles de la organización, así poder identificar cuál es la opción estratégica más adecuada para cada una de las situaciones que pudieran producirse.

Es la capacidad de percibir la realidad futura (visión) para tratar de mejorarla.

La competencia Visión de Negocio se refiere a la habilidad de prevenir y comprender los cambios y tendencias que pueden producirse en el mercado, así se puede identificar cuándo es necesario cambiar e innovar en lo que se está haciendo.

Algunas características conductuales que podemos relacionar con la competencia Visión de negocio son, entre otras;

- Observar el entorno. Con el fin de identificar tendencias en el sector, cambios sociales, políticos, económicos, tecnológicos... que pueden afectar al trabajo actual.
- Conocer las debilidades y fortalezas propias. Con el fin de proponer acciones de mejora en las debilidades y de reforzamiento en las fortalezas. Buscar y rodearse de personas que complementen en las debilidades para lograr los objetivos de la propia organización.
- Identificar áreas de oportunidad. Con el fin de buscar continuamente aspectos en los que pueda mejorar, personal y profesionalmente, en los ámbitos clave de su trabajo.
- Saber trazar metas. Con el fin de conseguir el cumplimiento de los objetivos.

Las personas con una alta competencia en Visión de Negocio suelen tomar decisiones adelantándose a los hechos. Es importante destacar que estas decisiones no son aleatorias o independientes, sino que las decisiones deben ser tomadas de acuerdo a la misión, visión y filosofía de la empresa.

Otro aspecto importante a destacar es que hay una opinión muy extendida en la propia sociedad que pensar en negocio es de materialistas y soñadores. Los modelos educativos van encaminados a que el individuo estudie para encontrar un buen trabajo del que pueda vivir el resto de la vida, es por ello que muchas personas tienen la falsa creencia de que no es bueno o que no tienen visión para el negocio. (Informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) España 2014. Educación y Emprendimiento)

Innumerables observaciones indican que estamos acostumbrados, y entrenados posiblemente, para actuar de forma reactiva. Es decir, para atender rápidamente a los problemas, pero una vez que estos ya se han presentado. (Balbi, 2014)

En este entorno donde los mercados son cada vez más competitivos y los cambios impactan constantemente en las organizaciones, se necesitan profesionales, personas con una nueva competencia hacia el futuro, la visión de negocio. Ya no es suficiente adaptarse a la realidad (actitud reactiva), es necesario anticiparse (actitud proactiva) y crear los futuros deseados

(actitud proactiva) porque el éxito radica en traer, al presente, los diferentes futuros posibles. (Godet, 2007 pp. 13)

Las vías o caminos de aproximación al futuro más habituales son;

- **PRONÓSTICO.** Se refiere al desarrollo de eventos futuros generalmente probables; representa juicios razonados sobre algún resultado particular que se cree el más adecuado para servir como base de un programa de acción.
- **PREDICCIÓN:** Se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados que intentan ser exactos respecto a lo que sucederá en el futuro.
- **PREVISIÓN:** Pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables.
- **PROYECCIÓN:** Brinda información sobre la trayectoria de un evento, asumiendo la continuidad del patrón histórico. Provee una serie de alternativas a considerar.
- **PROSPECTIVA:** Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el futuro, imaginándolo a partir de éste y no del presente. (Balbi, 2014 pp.12)

La prospectiva aplicada a la competencia Visión de Negocio se centra sobre cuatro cuestiones fundamentales; ¿Qué puede ocurrir? ¿Qué puedo hacer? ¿Qué voy a hacer? ¿Cómo voy a hacerlo? Estas cuestiones previas necesarias para mejorar la competencia, son el punto de partida para construir un nuevo escenario relacional con los clientes actuales y futuros. Se pretende una comprensión exhaustiva de las fortalezas y debilidades, recordando la famosa frase “conócete a ti mismo” de la antigua Grecia. (Godet, 2007 pp. 12).

Frente al futuro los individuos tienen la elección, la libre decisión de adoptar cuatro actitudes y comportamientos:

<b>ACTITUD</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
“Avestruz pasivo” Sufre el cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia a meter la cabeza en el hoyo para no ver lo que sucede alrededor</li> <li>• Hacer la “vista gorda” ante los hechos que suceden</li> <li>• Se espera que sean otros los que asuman responsabilidades y tomen decisiones</li> <li>• Ignorar tareas, fechas límite, problemas o cualquier otra actividad que requiera alguna acción.</li> <li>• La ignorancia no resuelve la situación</li> </ul>
“Bombero Poderoso” Combate el fuego y a los demás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia a dominar, combatir y ganar a todo y a todos</li> <li>• Tratar de quedar por encima de las circunstancias y de los demás</li> <li>• Ignorar los sentimientos manteniendo la postura “yo tengo la razón” y no me importa tu visión de las cosas</li> <li>• Querer ganar, aun a costa de la propia relación</li> <li>• Utilizar la fuerza y agresividad para controlar la situación</li> <li>• Intenta manipular si comprende que no dispone de la fuerza suficiente para dominar y utiliza la ironía y el sarcasmo para debilitar la resistencia de los demás</li> </ul>
“Anticipador” Prevenir antes que curar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prepara para los cambios pues sabe que la reparación siempre sale más cara que la prevención</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cautela y observación en el entorno y con las personas prefiere conocer antes de actuar</li> <li>• Muy capaces de valerse por sí mismos</li> </ul>
<p>“Transformador”</p> <p>Provoca el cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifica comportamientos y actitudes hacia los demás con el fin de promover el cambio</li> <li>• Capaz de cambiar la percepción sobre los demás o sobre el entorno para impulsar cambios internos que realimentan la propia percepción del cambio</li> <li>• Convencimiento de que el cambio es posible y que uno mismo es el responsable y debe dirigir la transformación</li> </ul>

### II.9.4.1. DESARROLLA LA VISIÓN DE NEGOCIO

Si la competencia Visión de Negocio habilidad de prevenir y comprender los cambios y tendencias que pueden producirse en el mercado, las oportunidades, las amenazas que pueden afectar a los clientes o al desempeño actual, puede responder a las siguientes preguntas;

- ¿Cuáles son las áreas más críticas en sus clientes actualmente y qué cambio prevé a corto, medio y largo plazo?
- ¿Qué oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identifica para sus clientes, qué información dispone para confirmar sus conclusiones, qué indicios e indicadores tiene en cuenta?
- ¿Qué nuevos objetivos o retos define para sus clientes y que puedan ayudar a alcanzar los objetivos de la organización en general?

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad son cuatro:

- 1 A dónde quiero llegar. Tener claro la meta ayuda a materializar los pasos para alcanzarla. ¿Cuál es el propósito? ¿Qué es lo que se desea y para qué?

*Te propongo el siguiente ejercicio; ¿Escribe brevemente, en un párrafo, que es lo que realmente quieres conseguir? ¿Cuál es esa visión que anticipas y que puede afectar al presente?*

- 2 En segundo lugar, una vez identificado el futuro que se desea alcanzar, hay que tomar conciencia de la situación actual o punto de partida. ¿Cómo estoy ahora? ¿En qué punto estoy? Cómo es el entorno, equipos, personas, dinámicas, procesos... hoy y como se verán afectados.

*Te propongo el siguiente ejercicio; Desglosa todos estos aspectos y, uno por uno, ve definiendo y anotando sus fortalezas y debilidades y como te afectará.*

- 3 Teniendo en cuenta el punto de llegada y conociendo el punto de partida, ¿ahora qué? Que responsabilidades tomarás. En base a lo que has observado, necesitarás tomar decisiones.

*Te propongo el siguiente ejercicio; Analiza opciones para mejorar en los aspectos a desarrollar, y ¡también para ser excelente en aquello que consideras que ya funciona bien!*

- 4 Si ya has decidido que hacer, el siguiente y último paso es crear el Plan de Acción. ¡A por ello ¡Y tras las decisiones tomadas, pasar a una estrategia y plan de acción para conseguirlas! Evaluar los recursos disponibles, capacidades, viabilidad del plan de acción, el plan de contingencia en caso de que no funcione... Solicita opinión a otras personas. Valida. Contrasta. Aprende del input que los demás aportan.

Piensa que la persona que no es capaz de anticipar su futuro, puede ser condicionada por lo que otras personas hagan de su propio futuro, perdiendo la capacidad de iniciativa y la libertad para actuar, en resumen, si no anticipa el futuro será esclavo de los cambios en el entorno.

## II.9.4.2. LECTURA Y REFLEXIÓN. EL LEÑADOR Y EL HACHA

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

*Dicen que una vez un leñador muy trabajador se presentó a una oferta de empleo en un bosque. Viendo su motivación y su energía, le contrataron enseguida. El jefe le dio un hacha y le mando a cortar árboles.*

*Cuando acabó el primer día, el dedicado leñador había conseguido traer 18 árboles, una cifra impresionante. Pero el hombre era muy trabajador y quería demostrar que podía hacerlo todavía mejor, y el día siguiente salió a batir su récord. Sin embargo, al finalizar el día, solo pudo volver con 15 troncos.*

*Conforme iban pasando los días el leñador se esforzaba por superarse, pero pese a gastar tanta energía, cada vez volvía con menos árboles. Estaba desesperado.*

*Fue a hablar con su jefe y le explicó la situación.*

*– No lo entiendo. Por más que me esfuerce, cada día corto menos árboles.*

*El hombre que le había contratado le miró y preguntó:*

*– ¿Cuánto haces que no afilas el hacha?*

*– ¿Afilas? No tengo tiempo para afilar. Estoy muy ocupado cortando árboles.*

### EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.

Responda y anote sus respuestas:

¿Qué conclusiones puede deducir del cuento El leñador y el hacha?	
¿Según su opinión y experiencia, en qué situaciones has actuado o actúas como el leñador, en la que puedes llegar a perder la visión del propio trabajo?	
¿Qué crees que puedes hacer para aprender a mejorar tu visión del negocio?	
¿Qué es lo que te hace que no seas capaz de anticipar, de pensar en los clientes de forma global?	
¿Qué creencias personales cree usted que le limitan en el desarrollo de su visión del negocio?	

*Quizás para cada uno de nosotros afilar el hacha tenga un sentido diferente. Algunos pensarán en la formación, otros en la necesidad de descansar, o también en lo importante que es una buena organización, e incluso pensar más allá de lo meramente evidente.*

*El caso es que, en el trabajo, debemos marcarnos orientaciones, ya que, si no es muy posible que muchos de nosotros acabáramos esforzándonos como esclavos en tareas poco productivas, porque es muy fácil perder la perspectiva y correr el riesgo de dar palos a un*



*tronco a la desesperada sin ver el verdadero problema. Por eso, de vez en cuando tienes que tomarte un respiro y reflexionar sobre lo que haces.*

#### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO**

*Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted aportó más a otra persona, fue capaz de superar las expectativas anticipándose a los cambios y eso le hace sentirse orgulloso.*

*Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.*

*Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:*

- *¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted pudiera superar las expectativas de la otra persona?*
- *¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?*
- *¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones en las que no suele anticipar o aportar más de lo que los demás esperan de usted?*
- *Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?*
- *¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?*

*Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las las visiones de negocio ayudó a salir bien parado. ¿En qué situaciones has ejercido tu capacidad de tener visión de negocio? ¿En qué tipo de negocio? ¿Cómo lo has hecho? ¿Me lo cuentas en los comentarios?*

*Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.*

### **II.9.5. GIMNASIO. COMPETENCIA VISIÓN DE NEGOCIO**

La Visión de Negocio implica comportamientos y habilidades para alinear el desempeño hacia los clientes y sus necesidades. Para ello la característica principal es la recopilación de información del entorno, mercado, clientes, etc., que ayuden a tomar decisiones en el día a día para generar una experiencia de cliente altamente personalizada.

En el deseo de servir al negocio y a la propia organización, una alta competencia puede impulsar a desarrollar acciones de ayuda y servicio al cliente presentes en todas y cada una de las decisiones e interacciones que realiza, colocando al cliente como centro de la estrategia, y no quedarse meramente en buenas intenciones.

Una verdadera Visión de Negocio implica que la experiencia de cliente está en el centro de las prioridades de la organización y del profesional, para ello hay que medir, anticipar y detectar cada aspecto y como estos impactan en el propio negocio. Hay que dedicar una gran cantidad de esfuerzo y tiempo a escuchar y conocer verdaderamente a los clientes. Entender sus necesidades, aspiraciones y frustraciones más allá de la mera relación profesional. En todos casos existe un espíritu innovador que busca nuevas formas de aprovechar los medios disponibles para diferenciarse y crear valor para los clientes.

Las “herramientas” de entrenamiento para desarrollar la competencia Visión de Negocio no pretenden servir a cálculos científicos como lo pueden hacer otros instrumentos desde el área de la física (por ejemplo, un cálculo de la resistencia de los materiales). Se trata, únicamente, de organizar e interpretar de la forma más objetiva posible las múltiples realidades desconocidas. En muchas ocasiones el uso de estos métodos se ve limitado por la falta de tiempo y de los recursos o medios inherentes para los ejercicios de reflexión. El uso de estos métodos está inspirado por un deseo de mantener el rigor intelectual especialmente para ser

capaces de plantear buenas preguntas (pertinencia) y de reducir las incoherencias en los razonamientos.

### **II.9.5.1. PROSPECCIÓN DE ESCENARIOS**

Un **escenario** es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra situación futura. (Godet, 2007)

Existen dos tipos de escenarios:

- Escenarios Exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes anticipamos futuros verosímiles.
- Escenarios Normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o rechazables, pero son concebidos de forma retropoyectiva.

Siguiendo el Modelo desarrollado por Michael Godet en 1992 (adaptación propia) que propone que los escenarios pueden servir no solo para predecir un futuro, sino como orientación para construir un futuro idealizado integrándola como herramienta de toma de decisiones. (Vergara, 2010)

#### **Paso 1. Selección de fuerzas externas**

El primer paso en la construcción de escenario consiste en identificar y seleccionar varias fuerzas externas, (legislativas, nuevas empresas, nuevos productos, nuevas tendencias...) e imaginar los posibles cambios y transformaciones relacionados y que pueden afectar a la organización y a los clientes. En este paso el objetivo es identificar discontinuidades en el entorno externo de la propia organización o de los propios clientes, mediante la recopilación sistemática de información externa para evitar la que información sesgada fluya en el proceso de construcción de escenarios.

#### **Paso 2. Consulta expertos y contrasta opiniones**

Este paso puede realizarse individualmente o en pequeño grupo (2 a 4 personas). Con la información derivada del paso anterior, del escrutinio del entorno, puede contrastar con expertos dentro de su organización o personas conocidas que tengan criterio sobre el tema con el fin de desarrollar de tres a cuatro visiones alternativas de futuro, identificado con detalle los eventos que pudieran conducir hacia ese futuro.

#### **Paso 3. Posibles escenarios**

Con los datos del paso 1 y paso 2, debe definir un escenario para cada una de las fuerzas externas. Para cada cambio identificado dentro de cada una de las fuerzas externas, describa tres posibles escenarios futuros para su organización o sus clientes. El escenario mejor (criterio optimista) el escenario peor (criterio pesimista) y el escenario más razonable (criterio equilibrado) que podrían ocurrir como resultado de cada cambio

#### **Paso 4. Qué hacer.**

En este paso debe definir y decidir que puede hacer la organización o usted. Cuáles podrían ser las estrategias potenciales a desplegar en cada uno de los escenarios potenciales. Cómo a va responder a los cambios que estima en cada escenario.

#### **Paso 5. Temporalice**

Finalmente, seleccione los cambios externos más probables que puedan afectar a su organización o sus clientes, dentro de un periodo específico de tiempo, por ejemplo 3 meses, 6 meses, 1 año... Para ese periodo de tiempo y para ese cambio

estimado identifique y elija las estrategias más razonables que podrá ejecutar para responder a esos cambios.

En el siguiente enlace puede analizar un ejemplo de aplicación

<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc086.htm>

## **II.10. ARGUMENTACIÓN E IMPACTO. COMPETENCIA 10**

### **II.10.1. DEFINICIÓN**

**Argumentar.** Del lat. argumentāri.

1. intr. Aducir, alegar, dar argumentos.
2. intr. Disputar, discutir, impugnar una opinión ajena. No argumentes más, las cosas son como son.
3. tr. Dotar de argumento una historia, un guion, una película, etc.

**Argumentación.** Del lat. argumentatio, -ōnis.

1. f. Acción de argumentar.
2. f. argumento. razonamiento para convencer.

**Impacto.** Del lat. tardío impactus.

1. m. Choque de un proyectil o de otro objeto contra algo o alguien.
  2. m. Huella o señal que deja un impacto.
  3. m. Efecto de una fuerza aplicada bruscamente.
  4. m. Golpe emocional producido por un acontecimiento o una noticia desconcertantes.
  5. m. Efecto producido en la opinión pública por un acontecimiento, una disposición de la autoridad, una noticia, una catástrofe, etc.
- Sinónimos: Argumentar: razonar, argüir, analizar, colegir, inferir, deducir, demostrar, distinguir, discutir, impugnar, discrepar, objetar, contradecir, refutar, replicar, ergotizar.
  - Sinónimos: Argumentación. razonamiento, argumento, dialéctica, discurso, juicio, análisis, síntesis, tesis, presunción, pretensión, demostración, conclusión, prueba, sutileza, réplica, respuesta.
  - Sinónimo Impacto: choque, encontronazo, colisión, huella, marca, signo, emoción, conmoción, impresión, sensación

### **II.10.2. LA COMPETENCIA ARGUMENTACIÓN / IMPACTO**

La competencia de argumentación e impacto, hace referencia a la habilidad de la persona para poder generar una impresión favorable en los demás mediante el uso de argumentaciones lógicas, adaptadas al interlocutor y sobre todo impactantes en la comunicación.

Es importante destacar que el propio aspecto físico de la persona puede ser importante para esta competencia, ya que, si la estructura física de la cara y el cuerpo es armónica, es sujeta a cánones de belleza actuales el impacto que genera en otras personas será mayor. Generar un alto impacto en los demás no es sinónimo de persona bien parecida físicamente, aunque este rasgo asociado a cánones de belleza, sin duda puede ayudar.

La competencia de argumentación e impacto correlaciona con los esfuerzos que pueden hacer los individuos para influir en los demás, convencer de sus argumentos, persuadir e influir en el comportamiento de otros mediante el uso de argumentos persuasivos.

La competencia de argumentación e impacto implica que la persona tiende a mantener la serenidad y el dominio en los procesos de interacción social, domina y controla sus estados

internos ante situaciones que pueden llegar a ser críticas y actúa con templanza en situaciones de alta presión. Este control permite desarrollar y generar argumentos racionales e influyentes que afectan al comportamiento de los demás.

Una alta competencia indica que la persona manifiesta una gran capacidad para preparar propuestas argumentales que contengan todas las ventajas y los beneficios de la idea, que intenta que su interlocutor acepte ya que tiene en cuenta sus necesidades concretas. Posee una gran capacidad de comunicar claramente adaptando su elocución y estilo personal al interlocutor.

### **II.10.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA ARGUMENTACIÓN E IMPACTO**

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

1. En la interacción social con los demás
  - a. Suelo identificar y comunicar muy bien el beneficio que le resultará más interesante y atractivo de mis ideas, proyectos, productos, que intento hacer ver.
  - b. Me gustaría saber identificar mejor los beneficios que puede reportar a mi interlocutor mis ideas, proyectos, productos, que quiero hacerle ver, ya que en ocasiones no lo consigo.
  - c. Me cuesta mucho expresar las características o datos de mis ideas, proyectos, productos, en beneficios concretos para un interlocutor concreto en una situación concreta
2. En la argumentación:
  - a. Suelo asociar perfectamente las necesidades de mi interlocutor con los beneficios que le aporta mi idea, proyecto, producto, con el fin de conseguir un acuerdo.
  - b. Me gustaría identificar mejor las necesidades para asociar los beneficios que puede aportar mi idea, proyecto, producto, ya que en ocasiones no lo consigo.
  - c. Me es difícil el asociar beneficios de mi idea, proyecto, producto, a las necesidades concretas de mi interlocutor.
3. Cuando intento convencer a mi interlocutor de mi idea, proyecto, producto, ...
  - a. Suelo pasar fácilmente de las características generales de la idea a sus ventajas y a los beneficios concretos para ese cliente concreto
  - b. Me gustaría poder interpretar mejor las características de la idea y poder convertirlas en ventajas y beneficios concretos para la situación concreta
  - c. Suelo centrarme en los elementos más técnicos de la idea, establecidos previamente y prefiero no salirme de ese guion, ya creado.
4. En mi exposición argumental:
  - a. Suelo utilizar ejemplos e ilustrar para exponer los beneficios que aporta mi idea a mi interlocutor concreto en la situación concreta
  - b. Me gustaría poder aprender a utilizar ejemplos e ilustrar mejor mi exposición argumental ya que hay ocasiones que no sé cómo abordarlo
  - c. Me cuesta mucho utilizar ejemplos concretos para ilustrar mejor los beneficios de la idea, no se me ocurren cuando los necesito
5. Creo que:
  - a. Mis argumentos son brillante y oportunos en cada momento

- b. Me gustaría mejorar y saber utilizar argumentos más brillantes y oportunos ya que creo que no lo tengo bien desarrollado
- c. Me es muy difícil utilizar argumentos brillantes y oportunos

### **II.10.3.2. INTERPRETACIÓN. COMPETENCIA ARGUMENTACIÓN E IMPACTO**

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 3 punto, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 1 puntos.

La suma TOTAL de punto obtenidos es	
-------------------------------------	--

**Si tu puntuación total está entre 5 y 9, tu nivel de competencia en Argumentación e Impacto es bajo. A nivel conductual:**

La puntuación obtenida indica que su competencia en observación es baja, lo que genera una dificultad para poder demostrar o convencer a los demás de las ideas, de lo que se afirma o de lo que se quiere transmitir. Las presentaciones de las ideas, los proyectos, los productos y servicios, suelen ser insuficientes para entusiasmar al interlocutor, el cliente. El conocimiento de los productos y servicios o de las ideas que quiere transmitir suele ser superficial y manifiesta dificultades para explicar los beneficios que aportaría la aceptación de los mismos. No suele poner atención en el interlocutor, en el cliente, de modo que suele ser superficial la forma de enfatizar los beneficios específicos que las propuestas o soluciones que propone al interlocutor.

**Si tu puntuación total está entre 10 y 13, tu nivel de competencia en Argumentación e Impacto es medio. A nivel conductual:**

Manifiesta tendencia a intentar sostener una actitud en el tiempo que se caracteriza por ser capaz de comunicar, en ocasiones, los beneficios y ventajas que su propuesta aporta al interlocutor. Muestra un interés por mejorar su capacidad de presentar adecuadamente las ideas, productos y servicios, colocándose en la posición de su interlocutor para identificar los beneficios que aporta, evalúa el impacto generado por su argumento y busca estrategias alternativas para alcanzar los resultados buscados.

**Si tu puntuación total está entre 14 y 15, tu nivel de competencia Argumentación e Impacto es alto.**

A nivel conductual una competencia alta en manifiesta una gran capacidad para preparar propuestas argumentales que contengan todas las ventajas y los beneficios de la idea, producto o servicio que intenta que su interlocutor acepte ya que tiene en cuenta sus necesidades concretas. Posee una gran capacidad de comunicar claramente adaptando su elocución y estilo personal al interlocutor. Tiene gran capacidad de persuadir y consigue impactar, atraer la atención, producir entusiasmo y crear confianza en sus interlocutores.

### **II.10.4. CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA ARGUMENTACIÓN E IMPACTO**

*" El único límite a tu impacto es tu imaginación y compromiso " Tony Robbins*

¿Has tenido alguna vez la sensación de que una reunión, un encuentro, un evento ha pasado por ti, pero tú no has pasado por él?

Seguro que, en tu experiencia laboral o personal, conoces a personas que estando en una reunión o encuentro social sólo con su presencia cambia el ambiente de la misma, captan la atención en los demás, generan un impacto profundo en todos los presentes.

Si nuestro objetivo es mejorar nuestra capacidad de persuadir a otras personas, de influir en su comportamiento y de convencer a otros para lograr su apoyo a los intereses y objetivos

personales, o buscando generar un gran impacto en los demás, el desarrollo de la competencia Argumentación e Impacto es clave para lograrlo.

Cuando utilizamos el concepto de impactar e influir en los demás, no lo utilizamos desde la perspectiva de imponer por la fuerza nuestra opinión, sino que, mediante la utilización correcta de la argumentación, conseguimos despertar en los demás una actitud de escucha y de intención previa de aceptación a las ideas y las opiniones expuestas.

Habrás notado que, en ocasiones, cuando hay una reunión o encuentro entre varias personas, cuando hablan algunas de ellas, en los demás se produce un silencio de escucha concentrada, mientras que cuando lo hacen otras, se generan conversaciones paralelas o se produce una falta de atención e interés en lo que está diciendo.

Podemos comprobar que, en los entornos sociales y laborales, con independencia del puesto de trabajo que tengamos, una competencia con una alta eficacia e importante a desarrollar para el logro de los objetivos marcados, como optimizar nuestro rendimiento es la que se denomina competencia de Argumentación e Impacto.

Esta competencia tiene conductas y comportamientos muy relacionados con habilidades de comunicación, liderazgo, sensibilidad interpersonal, persuasión, entre otras.

La Argumentación e Impacto podemos afirmar que es el deseo e intención de la persona por persuadir, convencer o influir a los demás, con el fin de lograr que se siga una determinada línea de acción que ayude a alcanzar los objetivos propuestos. (Algama, 2005)

**“Imponer es una opción, transmitir es un mérito, influir es una responsabilidad de imagen, integridad y éxito”.**

Puestos a imaginar situaciones laborales, por ejemplo, si se trata de acordar tareas con un compañero, con un cliente, incorporar a un proyecto o idea, todas estas situaciones, y más en la venta, se reducen siempre a aspectos de la relación interpersonal y de trato con los demás en los cuales hay que poner en juego la capacidad para poder persuadir mediante la utilización de argumentos precisos y adaptados a cada una de las situaciones.

En estos casos, cuando hay una situación de relación interpersonal con intereses dispersos, se requiere para su correcta solución la destreza que podemos denominar acción persuasiva y que podría ser el eje central de la competencia argumentación e impacto.

La argumentación se hace absolutamente necesaria, ya que las personas y los contextos en los que nos desenvolvemos, solemos presentar intereses diferentes, incluso en ocasiones enfrentados, y por su puesto diferentes puntos de vista que, en la mayoría de las ocasiones, no suelen estar en sintonía. De esta forma, cuando el logro de los objetivos de una persona resulta bloqueado por las conductas de otra en busca de su objetivo, una posibilidad de éxito es utilizar la argumentación y el impacto para persuadir y convencer de la manera más positiva a la otra persona.

Una de las partes cardinales en el proceso de generación de impacto e influencia mediante una argumentación adecuada es el proceso de producción de un **discurso persuasivo en el arte de la retórica**. Desde la época de Aristóteles y su retórica, no se han producido avances en el arte de argumentar desde (Aristoteles, 2004). En el tratado de retórica nos presenta la técnica del arte de hablar, encaminada prioritariamente a persuadir a la otra persona mediante la argumentación.

Aristóteles, escribió hace más de 2.300 años en su famosa Retórica que existen tres tipos de argumentos persuasivos o modos de apelación en un discurso hablado; los relativos al ethos, los relativos al pathos y los relativos al logos.

Ethos hace referencia a la bondad moral del mensaje y por extensión, de quién actúa como fuente de información o persuasión. Phatos hace referencia a las emociones que dan soporte a los argumentos. Logos hace referencia a los propios argumentos.

Este enfoque para la generación de impacto en los demás no ha sido superado, aunque sí ampliado.

1. **El Logos** es la propia argumentación. Los argumentos ligados al logos se ciñen al tema y al mensaje mismo del discurso, entrándose aquí el en el dominio propiamente de la Dialéctica. Se utilizan los argumentos lógicos apoyados con evidencias sólidas, apelando a la razón y a la inteligencia de la propia audiencia.

Hay dos formas básicas de argumentación en Logos. La primera apela a principios tales como el valor de la libertad, el respeto a la vida humana, la igualdad entre los hombres, etc. La fuerza de convicción de esta forma de argumentación depende, en gran medida, de que los principios o valores en que se apoya sean compartidos por el auditorio.

La segunda forma de argumentación se apoya en las que Aristóteles llama “proposiciones probables”, esto es, afirmaciones sobre relaciones causa-efecto que han sido suficientemente verificadas.

Sea cual sea la forma de argumentación que utilicemos, es importante que esté bien estructurada y que se utilice el lenguaje adecuado (1). Cuando la persona que habla tiene las ideas claras y bien ordenadas (2) sus palabras y sus gestos brotan con fuerza y con espontaneidad. El lenguaje no verbal (LNV) acompaña a sus palabras (3).

Cuando faltan estas condiciones, el discurso es errático y vacilante. Así pues, el Logos afecta al Pathos. Ahora bien, la emoción que despierta el discurso en el auditorio, a su vez, hace que el que habla se sienta más seguro y que, de este modo, su argumentación se refuerce (4).

La respuesta positiva de los oyentes hace que el que habla se crezca y se exprese con más claridad y con más convicción.

En una palabra, el Logos se potencia través de la respuesta afectiva de los oyentes.

2. **Pathos**. Los argumentos referidos al pathos son de orden puramente afectivo y ligados fundamentalmente al receptor del discurso.

*“No son los hechos los que cambian el comportamiento de la gente. Es la emoción la que cambia su comportamiento. Son las historias y los impulsos irracionales los que cambian el comportamiento. Ni los hechos ni las listas de viñetas”.*

El Pathos es la emoción que ponemos en el discurso a través del tono de voz y del lenguaje no verbal. Esta emoción despierta una respuesta similar en el auditorio (5). También, el Logos contribuye a activar el Pathos, pero el que habla ha de saber establecer una relación favorable con el auditorio. Para ello, un preámbulo (6) que atraiga su atención y un contacto visual (7) que lo ponga en sintonía son la clave del Pathos.

A su vez, el Pathos despertado en el auditorio alimenta el Pathos del que pronuncia el discurso. Las más de las veces, la respuesta del auditorio es silenciosa, pero sus gestos manifiestan su reacción afectiva.

3. **Ethos**. Los argumentos ligados al ethos son de orden afectivo y mora y atañen al emisor del discurso. Apelan a la autoridad y honestidad del orador, a su credibilidad y relación con la propia audiencia.

Son, en suma, las actitudes que debe adoptar el propio orador para inspirar confianza en su auditorio.

Escribe Aristóteles en el Libro I de su Retórica:

«A los hombres buenos los creemos de un modo más pleno y con menos vacilación esto es por lo general cierto sea cual fuere la cuestión, y absolutamente cierto allí donde la absoluta certeza es imposible y las opiniones divididas”.

“Pero no es verdad, como suponen algunos escritores en sus tratados de retórica, que la bondad personal de quien habla no contribuye nada a su poder de persuasión; por el contrario, su carácter casi puede considerarse el medio más efectivo de persuasión que posee”.

Tal como parece entenderlo Aristóteles, el Ethos es la honradez del orador

Así, el Ethos afecta al Pathos (8). En el gráfico hemos incorporado la honradez bajo el título de integridad (9). Ahora bien, el poder de convicción de la integridad depende, en cierto grado, de que el sujeto posea la competencia (10) correspondiente al contenido del mensaje.

Por esta razón, la competencia figura como condicionante del Ethos en el gráfico. El historial del orador (11) también afecta al Ethos. De hecho, el Ethos percibido por el auditorio está sujeto a variaciones, dependiendo del Logos y del Pathos (12). En función de estos dos factores, el Ethos puede crecer o decrecer. Cuando el orador se expresa de un modo que revela una falta de integridad o de competencia, su credibilidad tiende a resentirse.

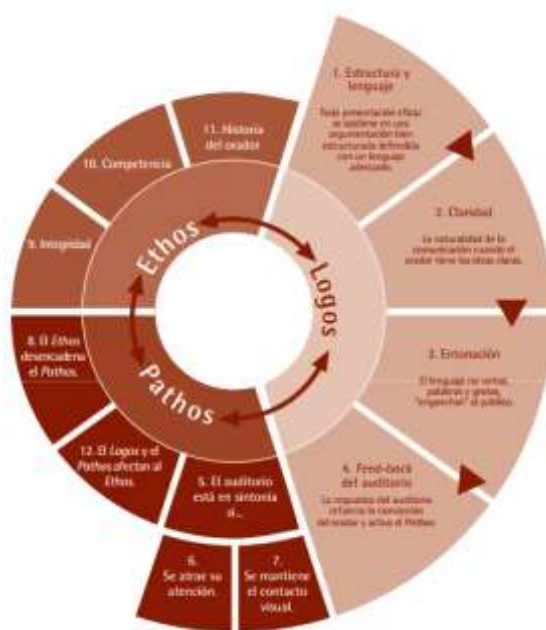


Gráfico (Rodríguez Porras, 2002)

#### II.10.4.1. MODELOS ARGUMENTALES

Argumentar consiste en expresar, de forma razonada frente a no razonada, una opinión o idea con el fin de que el interlocutor haga suya la idea proponemos. Su eficacia dependerá, pues, de la consistencia y la fuerza persuasiva de los argumentos.

La expresión de una opinión recibe el nombre de tesis y las razones que se proponen en defensa de la tesis se denominan argumentos. (Por ejemplo; tesis: debemos ir a la fiesta. Argumento: lo pasaremos bien).

Una argumentación eficaz se consigue cuando somos conscientes y tenemos presentes las características y creencias de nuestro interlocutor, sólo así construimos los argumentos más



sensibles. Los argumentos siempre deben ir relacionados con la tesis ya que el objetivo de los argumentos es que se acepte la tesis propuesta.

En ocasiones, los argumentos los construiremos en primera persona y nos incluiremos en el propio argumento, en otras ocasiones utilizaremos la segunda persona, poniendo al interlocutor que se imagine la situación. Y, por último, utilizaremos la tercera persona para aportar una apariencia de objetividad.

Los argumentos se apoyan en premisas compartidas por la sociedad y se denominan tópicos. Los tópicos son valores, creencias y premisas aceptados por la mayor parte de los miembros de la comunidad o entorno.

Los modelos argumentales basados en tópicos son:

- Tópico de la cantidad. Lo mayor o más números es preferible a lo menor o menos numeroso. *El libro tiene más de 20 ediciones con 4 millones de lectores, lo que indica lo bueno que es.*
- Tópico de la utilidad. Lo útil es preferible a lo que no lo es. *Ayudar al desarrollo sostenible es un beneficio para todos, incluido tú.*
- Tópico de la moralidad. Lo moral es preferible a lo inmoral. *Señores gobernantes apelamos a su moralidad y ética, a su solidaridad y a su bondad a las que solicitamos su ayuda para nuestro fin.*
- Tópico hedonista. Es el tópico de lo placentero, lo placentero es preferible a lo desagradable). *Mi propuesta es disfrutar durante todo un año.*

#### **II.10.4.2. ¿QUE PERSONAS TIENEN MAYOR CAPACIDAD DE IMPACTO?**

Existen personas que muestran una mayor capacidad de argumentar e impactar que otras, y utilizan o desarrollan una serie de destrezas que en su justa medida, les permite dominar determinadas estrategias de influencia y persuasión que realmente influyen en la conducta y pensamientos de los demás.

Podemos comprobar cómo el componente de liderazgo personal, también es otra de las características que hay que desarrollar dentro de la competencia global de argumentación e impacto; entre otros aspectos porque el impacto es concebido como la habilidad de generar en las demás demostraciones de competencia que aquellos quisieran también emular. (Algama, 2005)

El modelo de competencias asume que todas las personas pueden poseer las habilidades que hacen que una persona sea capaz de producir impacto y de crear una influencia positiva en los demás para la consecución de los objetivos previstos.

Las personas con nivel alto de competencia en argumentación e impacto, tienden a ser más “brillantes”, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo presión, toman decisiones acertadas con rapidez, tienden a tomar el mando o el control sin sensación de ansiedad y se sienten muy seguros de sí mismos. (Esteban, 2000)

#### **II.10.4.3. LECTURA Y REFLEXIÓN. LA FLOR Y EL PLATO**

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

Relato sobre la influencia que las palabras y los actos tienen en los demás.

*Érase una vez un niño que acudía por primera vez a la escuela. El niño era muy pequeñito y la escuela muy grande. Pero cuando el pequeño descubrió que podía ir a su clase con sólo entrar por la puerta del frente, se sintió feliz.*

*Una mañana, estando el pequeño en la escuela, su maestra dijo: Hoy vamos a hacer un dibujo. Qué bueno- pensó el niño, a él le gustaba mucho dibujar, él podía hacer muchas cosas: leones y tigres, gallinas y vacas, trenes y botes. Sacó su caja de colores y comenzó a dibujar.*

*Pero la maestra dijo: - Esperen, no es hora de empezar, y ella esperó a que todos estuvieran preparados. Ahora, dijo la maestra, vamos a dibujar flores. ¡Qué bueno! - pensó el niño, - me gusta mucho dibujar flores, y empezó a dibujar preciosas flores con sus colores.*

*Pero la maestra dijo: - Esperen, yo les enseñaré cómo, y dibujó una flor roja con un tallo verde. El pequeño miró la flor de la maestra y después miró la suya, a él le gustaba más su flor que la de la maestra, pero no dijo nada y comenzó a dibujar una flor roja con un tallo verde igual a la de su maestra.*

*Otro día cuando el pequeño niño entraba a su clase, la maestra dijo: Hoy vamos a hacer algo con barro. ¡Qué bueno! pensó el niño, me gusta mucho el barro. Él podía hacer muchas cosas con el barro: serpientes y elefantes, ratones y muñecos, camiones y carros y comenzó a estirar su bola de barro.*

*Pero la maestra dijo: - Esperen, no es hora de comenzar y luego esperó a que todos estuvieran preparados. Ahora, dijo la maestra, vamos a dibujar un plato. ¡Qué bueno! pensó el niño. A mí me gusta mucho hacer platos y comenzó a construir platos de distintas formas y tamaños.*

*Pero la maestra dijo: -Esperen, yo les enseñaré cómo y ella les enseñó a todos cómo hacer un profundo plato. -Aquí tienen, dijo la maestra, ahora pueden comenzar. El pequeño niño miró el plato de la maestra y después miró el suyo. A él le gustaba más su plato, pero no dijo nada y comenzó a hacer uno igual al de su maestra.*

*Y muy pronto el pequeño niño aprendió a esperar y mirar, a hacer cosas iguales a las de su maestra y dejó de hacer cosas que surgían de sus propias ideas.*

*Ocurrió que un día, su familia, se mudó a otra casa y el pequeño comenzó a ir a otra escuela. En su primer día de clase, la maestra dijo: Hoy vamos a hacer un dibujo. Qué bueno pensó el pequeño niño y esperó que la maestra le dijera qué hacer.*

*Pero la maestra no dijo nada, sólo caminaba dentro del salón. Cuando llegó hasta el pequeño niño ella dijo: ¿No quieres empezar tu dibujo? Sí, dijo el pequeño ¿qué vamos a hacer? No sé hasta que tú no lo hagas, dijo la maestra. ¿Y cómo lo hago? - preguntó. Como tú quieras contestó. ¿Y de cualquier color? De cualquier color dijo la maestra. Si todos hacemos el mismo dibujo y usamos los mismos colores, ¿cómo voy a saber cuál es cuál y quién lo hizo? Yo no sé, dijo el pequeño niño, y comenzó a dibujar una flor roja con el tallo verde.”*

*Helen Buckley*

*Esta es una historia indispensable para reflexionar sobre la influencia que nuestras palabras y nuestros actos tienen sobre los demás, en este caso sobre los propios alumnos. El cuento de Helen Buckley muestra cómo, de manera consciente o inconsciente, estamos transmitiendo algo más que conocimientos o habilidades en cada uno de nuestros procesos de interacción y comunicación.*

*No sólo lo que hacemos, sino también aquello que dejamos de hacer influye en la percepción de los demás.*

*Dejo como reflexión el siguiente pensamiento de Helen Buckley.*

*“Muchas veces la verdadera formación habita entre los pliegues de los libros y libretas, en los tiempos muertos entre clases, en las conversaciones informales de pasillo, en el hecho de compartir un lápiz, en una mirada, en un gesto, en el tono de una respuesta. Muy a menudo*

la verdadera formación se nos escapa entre los dedos mientras intentamos atraparla en objetivos, normas, planes de estudio y asignaturas”.

#### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.**

Responda y anote sus respuestas:

¿Qué conclusiones puede deducir del cuento <i>La flor y el plato</i> ?	
¿Según su opinión y experiencia, en qué situaciones/ con qué personas crees que has podido generar influencia mediante la utilización correcta de argumentos?	
¿Qué crees que puedes hacer para mejorar tu argumentación e impacto en los demás?	
¿Qué es lo que te hace frenar o dificulta tu capacidad de generar argumentos que influyeran en los demás?	
¿Qué creencias personales tienes respecto a influir en otros, son positivas? ¿Negativas? Descríbelas.	

#### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO**

Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted fue capaz de generar una argumentación exitosa que generó una fuerte influencia e impacto muy positivamente en los demás.

Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.

Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:

- ¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted tuviera éxito?
- ¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?
- ¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones?
- Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?
- ¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?

Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales la argumentación y la generación de impacto e influencia son necesarias para lograr sus objetivos.

Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.

### **II.10.5. GIMNASIO. COMPETENCIA ARGUMENTACIÓN E IMPACTO**

#### **II.10.5.1. EJERCICIO. DE LAS CARACTERÍSTICAS A LOS BENEFICIOS**

“Ver es creer, pero sentir es estar seguro.” John Rey (1627-1705) Naturalista británico.

A lo largo de la historia de la humanidad, las variables internas que dirigen nuestros comportamientos no han variado mucho en todo este tiempo, las emociones siguen siendo las que rigen nuestro comportamiento, las emociones siguen siendo la clave.

Aristóteles enunciaba en su “Retórica” que había tres palancas a través de las cuales construir una argumentación para conseguir la persuasión: apelar al ethos, al pathos y al logos.

1. **Ethos (Autoridad, Credibilidad, Competencia):** aporta reputación al orador, generando confianza acerca de su argumentación. Una trayectoria profesional impecable o una certificación de una prestigiosa escuela de negocios puede ser muy buen ejemplo.
2. **Pathos (Emoción, Sentimiento):** aporta emoción al mensaje, calando muy profundo en el estado de ánimo del receptor. Se puede construir a partir de historias, anécdotas, metáforas.
3. **Logos (Razón):** estructura el discurso, basándose en el conocimiento, la lógica, los hechos empíricos. Ejemplos clásicos podrían ser un estudio de mercado, una estadística, un ejemplo en vivo y en directo.

Para conseguir la persuasión se requiere manejar los tres ingredientes, aplicándolos en su justa medida según sea nuestro producto, el canal de comunicación, el cliente, la situación, ...

Aunque es un concepto relativamente simple, la venta está plagada de características de los productos (logos), si acaso alguna vez de ventajas del propio producto (logos-pathos) y muy pocas veces comunicamos o transmitimos los verdaderos beneficios de nuestro producto o servicio (pathos) apoyándonos en nuestra credibilidad (ethos).

Imagina un producto estupendo (carga racional muy potente), que es presentado por una persona que no es capaz de argumentar correctamente que no sea capaz de convencer (dejando el ethos por el suelo). Imagina una persona con una “labia” impresionante, un gran comunicador (gran carga de pathos) pero que quiera presentar un producto o un servicio que no se ajusta correctamente a las necesidades de su cliente ya que por ejemplo encarezca el proceso de fabricación del cliente (un logos desastroso).

En la vida actual, la vida moderna, las personas en general, como consumidores somos saturados por este proceso o enfoque triple, por un lado estamos saturados constantemente de datos (logos), pero ya no nos dejamos sorprender por las marcas comerciales (ethos) pero las compañías de publicidad y comunicación apelan a la palanca de las emociones (pathos).

1. Característica (logos).

Las características describen lo que un producto o servicio es. Las características están relacionadas con los elementos físicos de un producto o servicio. Son observables, fáciles de medir, generales y relacionadas con la naturaleza del producto o servicio.

Por ejemplo, ordenador con 1 Tera de memoria, móvil 4g, ...

2. Ventaja. (logos-pathos).

Son las características del producto o servicio que lo hacen mejor si se compara con otros productos similares o si se compara con competidores directos.

Por ejemplo; un ordenador con 1 Tera de memoria y ampliable a 1 Tera más, un móvil 4g con carcasa especial para agua, ...

3. Beneficios (pathos).

A diferencia de las características y las ventajas de un producto o servicio, los beneficios viven en la percepción del cliente. Un beneficio es el uso positivo que un cliente hace de una característica del producto o servicio, y que le ayuda a satisfacer (cubrir) una necesidad o deseo específico a ese cliente en particular.

Por ejemplo; Piense que usted ha comprado un portátil que le dará un excelente servicio en los próximos años ya que es ampliable según vaya usted necesitando.

#### 4. Credibilidad (ethos).

La credibilidad genera confianza. En el proceso de venta, los clientes confían en la credibilidad del propio vendedor en los productos y servicios que está ofreciendo, si llegara a existir la más mínima duda al respecto no se genera la transacción.

La credibilidad es el resultado, en la mente del cliente, de un sentimiento emocional subjetivo (pathos) y de la percepción de un conjunto de variables observables (logos).

La recomendación básica para generar un proceso de construcción de credibilidad y confianza en los clientes radica en concentrarse en aquellos aspectos que crean credibilidad:

- Reputación; tanto de su empresa, como de sus compañeros, como de usted, como de los productos y servicios que venden. No hacer nada que afecte negativamente a la reputación.
- Conocimientos; usted debe demostrar, desde el primer momento, a sus clientes o potenciales clientes que tiene total conocimiento de los productos y/o servicios que comercializa, si duda o muestra desconocimiento, la credibilidad se debilita.
- Compromiso; usted debe demostrar en cada momento, en cada interacción con sus clientes, y desde el primer momento, que está real y sinceramente comprometido con proporcionar servicio y solucionar sus problemas o necesidades.
- Cumplimiento; nada potencia más la credibilidad en las personas que el hecho de cumplir con la palabra dada, cumplir sus promesas.
- Honestidad; a toda prueba y en todo momento ser honesto, en los hechos y en las palabras. Si hay algo que no es posible cumplir o hacer, hay que decirlo; si lo ocultamos nos arriesgamos a que el cliente se entere y esto genera una gran desconfianza.

Saber identificar cómo nuestro producto o servicio satisface las necesidades de nuestros clientes es la clave para generar el impacto y la influencia que queremos. Para ello debemos de saber que detrás de una necesidad lógica siempre hay un deseo emocional. Es decir, venderemos por emociones y no por las razones.

Los vendedores de éxito conocen la importancia de las emociones en el proceso de decisión y saben cómo explotar el hecho de que la acción de compra está influenciada por los beneficios, subjetivos, que el cliente cree estar recibiendo cuando compra el producto o servicio.

Las características también son importantes, no obstante, sólo se deben utilizar como refuerzo de la propia argumentación.

### **FICHA TÉCNICA DE CARACTERÍSTICAS A BENEFICIOS**

Seleccione un producto/servicio y anote en la ficha, sus características, ventajas y beneficios.

<div><b>CARACTERISTICA</b></div> <div>Es el dato técnico, elemento o componente que define al producto o servicio</div>	➡	
<div><b>VENTAJA</b></div> <div>Interpretación de la característica, responde a ¿Qué? aporta nuestro dato técnico</div>	➡	
<div><b>BENEFICIO</b></div> <div>Es la personalización, ilustración y con emoción de la ventaja propuesta, para ese cliente concreto.</div>	➡	

## II.11. PERSUASIÓN. COMPETENCIA 11

### II.11.1. DEFINICIÓN

**Persuasión.** Del lat. persuasio, -ōnis.

1. f. Acción y efecto de persuadir.
2. f. Aprehensión o juicio que se forma en virtud de un fundamento.
  - Sinónimos: Argumentación, convencimiento, atracción, seducción, incitación, sugestión
  - Antónimos: disuasión

La palabra latina persuasio llegó a nosotros como persuasión, el procedimiento y el resultado de persuadir. Esa palabra latina, a su vez, deriva de un cultismo, el verbo “persuadere”, que se encuentra conformado por dos elementos: el prefijo “per-”, que significa “completamente”, y el verbo “suadere”, que es sinónimo de “aconsejar”.

La persuasión se logra a través de la influencia. La intención es que un sujeto modifique su forma de pensar o sus conductas, para lo cual es necesario incidir en él a través de sus sentimientos o suministrándole cierta información que, hasta el momento, desconocía.

Puede decirse que la persuasión es lo contrario a la coacción o a la imposición. Mientras que la persuasión se logra sugiriendo cosas, la coacción y la imposición se consiguen por la fuerza. Esto quiere decir que una persona, al ser persuadida, actuará como el otro pretende pero por sus propios medios, sin el temor a una reacción violenta o represiva.

Lo habitual suele ser apelar al compromiso de la gente, convenciénola de que aquello que se le propone es lo correcto.

*Usar la fuerza de la razón y no la razón de la fuerza.*

### II.11.2. LA COMPETENCIA PERSUASIÓN

La competencia de persuasión implica la habilidad de la persona para poder influir en los demás mediante el uso y utilización de argumentos, retórica y comunicación no verbal y así alcanzar los objetivos o metas que se pretende.

La esencia de la competencia de persuasión se manifiesta en comportamientos para poder influir, atraer y convencer a otra persona, sin utilizar la autoridad o el poder, sin recurrir a la amenaza o a la violencia y en ningún caso sin forzar por la fuerza a otras personas. Esta competencia indica a la persona la necesidad de expresarse, comunicarse con la intención de influir en la conducta y decisión de otros.

La competencia de persuasión

Las personas con alta Persuasión, manifiestan de manera constante una clara intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para lograr que acepten el producto o el servicio que ofrece el que habla; así mismo evidencian claramente el deseo de tener un impacto o efecto específico en los demás en pos de los objetivos personales.

En términos de acciones específicas, implica la intención de convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus objetivos, es decir, está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada o una actuación concreta en los demás cuando éste persigue un objetivo determinado.

#### II.11.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA PERSUASIÓN

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

1. En la entrevista comercial con el cliente:
  - a. Sé que las expresiones que utilizo transmiten confianza y persuaden a que el cliente diga sí con más facilidad
  - b. Me gustaría saber identificar mejor que expresiones debo utilizar para persuadir más a mi cliente
  - c. Me cuesta mucho generar confianza y persuadir al cliente al no saber qué técnicas utilizar
2. En mi comunicación con los demás, cuando intentó persuadir
  - a. Controlo correctamente mi comunicación verbal y no verbal para acentuar efecto positivo de mis argumentos
  - b. Me gustaría mejorar mi capacidad de comunicación no verbal para aumentar el efecto positivo de mis argumentos ya que creo que a veces no lo consigo
  - c. Me cuesta mucho conseguir que mi comunicación no verbal apoye el efecto positivo de mis argumentos.
3. En las reuniones sociales o profesionales:
  - a. Suelo conseguir con mis técnicas de persuasión que los demás sigan mis argumentos o consejos
  - b. Me gustaría saber utilizar mejor las técnicas de persuasión para que los demás sigan mis argumentos o consejos ya que a veces no lo consigo
  - c. La mayoría de las ocasiones no sé cómo poder persuadir
4. Los que me conocen ven en mí:
  - a. Un profesional altamente persuasivo
  - b. Un profesional persuasivo, pero sólo a veces
  - c. Un profesional que tiene que mejorar mucho la capacidad de persuadir
5. En mis relaciones con los demás:
  - a. Suelo tener en cuenta las emociones de los demás para potenciar mi persuasión
  - b. Me gustaría saber cómo detectar las emociones de los demás para poder persuadir mejor
  - c. Creo que las emociones dificultan mi capacidad de persuadir

### II.11.3.2. INTERPRETACIÓN. COMPETENCIA PERSUASIÓN

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 3 punto, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 1 puntos.

La suma TOTAL de punto obtenidos es	
-------------------------------------	--

**Si tu puntuación total está entre 5 y 9, tu nivel de competencia en Persuasión es baja. A nivel conductual:**

La puntuación obtenida indica que su competencia Persuasión es baja, lo que genera una dificultad para poder generar confianza en sí mismo en los encuentros sociales. Manifiesta un apego a conductas estereotipadas y repetitivas en los procesos de interacción con los demás. Cuesta realizar presentaciones en público, exponer de manera convincente sus ideas ante personas fuera de su ámbito cotidiano.

**Si tu puntuación total está entre 10 y 13, tu nivel de competencia en Persuasión es medio. A nivel conductual:**



Manifiesta tendencia a intentar sostener una actitud en el tiempo que se caracteriza por trabajar con convencimiento para el cumplimiento de los objetivos de influir en los demás. Tiende a presentarse ante sus interlocutores de manera confiada y con seguridad e intenta convencer para obtener lo que precisa, aunque con ciertas dificultades.

**Si tu puntuación total está entre 14 y 15, tu nivel de competencia Persuasión es alto.**

A nivel conductual una competencia alta en manifiesta una gran capacidad para generar referentes en los demás, la seguridad en sí y la auto confianza son comportamientos observables y que demuestra a la hora de afrontar los desafíos y los retos. Muestra capacidad de influencia sostenida y no puntual, en los demás al plantear sus ideas y pensamientos con argumentos brillantes, y se es capaz de estar abierto a cambios en su entorno, y actuar con seguridad y eficiencia frente a los cambios.

#### **II.11.4. CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA PERSUASIÓN**

*“La civilización es la victoria de la persuasión sobre la fuerza” Platón.*

El ser humano es un ser social, la evolución dota de estrategias de supervivencia del individuo y una de ellas es la interacción social, al pertenecer a un grupo social de referencia. Cuando definimos a un individuo que manifiesta una alta habilidad social en las interacciones con los demás como persona de éxito social podríamos coincidir en que atribuimos ciertas cualidades como puede ser; carisma, persuasión, influyente, impactante, seguro, etc.

Las cualidades descritas de comportamiento social de éxito son las que van a medir e influir en si tenemos o no ese éxito social, estamos constantemente en interacción con los demás, para llegar a influir, convencer o persuadir, las cualidades descritas abrirán muchas puertas.

Analicemos con mayor detalle estas cualidades, ¿a qué nos referimos ser una persona persuasiva? Aristóteles decía que la persuasión es el arte de conseguir que los demás hagan algo que, si se les pidiese no harían.

La competencia de persuasión todas las personas la tienen, el grado o medida en que se utiliza o su presencia es la que va a determinar un mayor éxito, así esta competencia puede ser utilizada de forma consciente o por el contrario de forma innata e inconsciente.

La persuasión tiene un componente de acción, ya que podríamos afirmar que cuando se persuade se moviliza a la otra persona a moverse, a aceptar de forma voluntaria nuestro punto de vista.

Dentro de la persuasión podemos distinguir entre la persuasión propiamente y entre la negociación

- Persuasión es la habilidad que muestra una persona para cambiar los pensamientos y las actitudes de los demás y además de forma deliberada.
- Negociación es la habilidad que muestra la persona en los procesos de interacción social para plantear un intercambio de expectativas por el que se alcanza un acuerdo de actuación. (La Persuasión y el Arte de la Seducción a través de la biografía de Giacomo Casanova, 2011)

En la persuasión aparecen dos dimensiones, la actitud y la aptitud:

- Actitud actuaría como una forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos y metas, su fin último es designar la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado.
- Aptitud que es un rasgo general y propio de cada individuo que le facilita el aprendizaje de tareas específicas y lo distingue de los demás. En otras palabras, la actitud sería la forma en que actuamos y la aptitud nuestras características

personales.

El individuo que pretende actuar en los demás no pretende que se cambien las actitudes de la otra persona, pero quien utiliza la persuasión sí pretende ese cambio de actitudes, y además se esfuerza conscientemente en lograrlo.

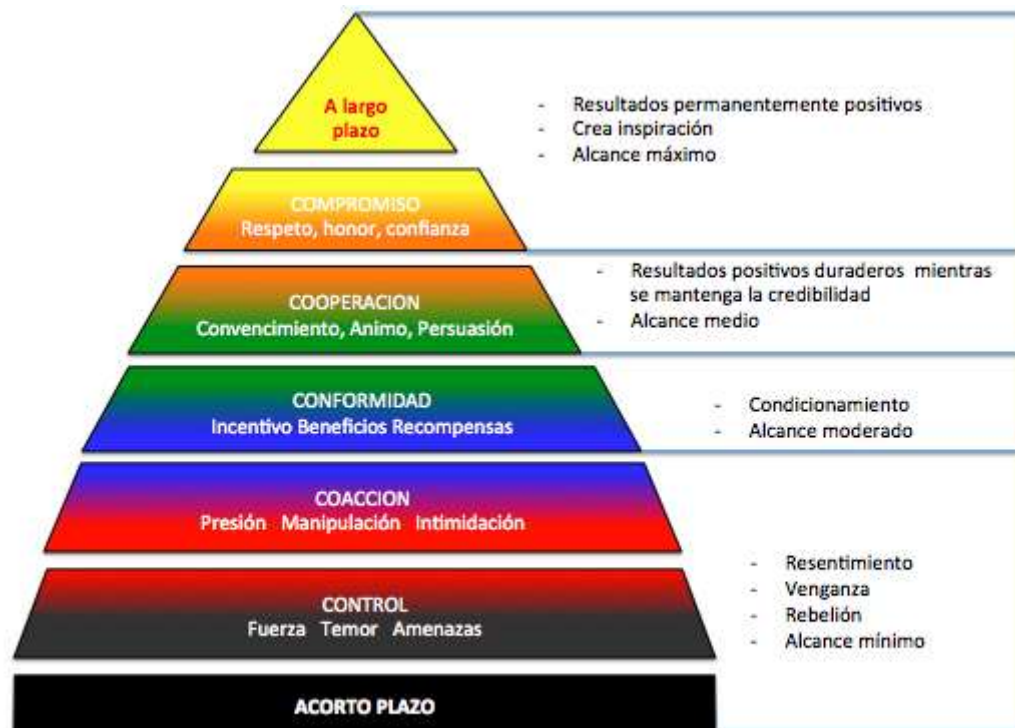
Un ejemplo de actuación hacia los demás es la visión del mundo que se ofrecen en algunos anuncios de publicidad como, por ejemplo, la seducción que ejercen las personas del otro sexo o las modas culturales.

En cambio, un ejemplo de persuasión es la publicidad en el mensaje del propio anuncio, las imágenes utilizadas o la argumentación que propone para su utilización.

Como proponía Aristóteles el arte de la persuasión consiste en conseguir influir en otras personas para que cambien de actitud antes determinadas ideas o propuestas, que adopten una nueva forma de pensamiento frente al hecho causal, que se realice la acción que proponemos, y todo ello de forma voluntaria, por puro convencimiento.

Kurt W. Mortensen en su libro *El Arte de Influir en los demás. Dominando las 12 leyes de la persuasión*. (Mortensen, 2007) nos propone una clasificación de las estrategias de persuasión según su duración en el tiempo, a corto plazo o a largo plazo.

De esta manera la estrategia basada en el control (fundamentada en el uso de la fuerza, el temor y la amenaza) es efectiva sólo a corto plazo. En cambio, la influencia más duradera y sostenida en el tiempo es la del compromiso (basada en el respeto, el honor y la confianza).



*Pirámide de la jerarquía de la persuasión*

1. **La ley de la disonancia.** La gente normalmente tiene más tendencia a seguir y a gravitar hacia las personas que son coherentes en su comportamiento.
2. **La ley de la obligación o de la reciprocidad.** Cuando los demás hacen algo por nosotros sentimos una fuerte necesidad, incluso una presión, para devolver el favor. Cuando los demás hacen algo por nosotros, nos sentimos agradecidos y con la necesidad, incluso la presión, de devolver el favor.

Una actividad práctica del uso de esta ley es cuando ofrecemos un pequeño presente a otra persona, incluso cuando proporcionamos un elogio, una palmada en la espalda o una sincera sonrisa. Por ejemplo, si nos invitan a una sesión de presentación de un nuevo calzado de temporada, nos invitan al hotel donde se hace la presentación, nos invitan a un pequeño almuerzo y nos agradecen la asistencia con un pequeño obsequio, es muy difícil que nos marchemos sin haber comprado algún producto de calzado de la nueva temporada. Cuando vamos a comprar habitualmente a un comercio y nos ofrecen un pequeño regalo por cliente habitual o en modo de agradecimiento o nos sentimos tratados de forma diferente y bien, volveremos a comprar en ese comercio.

Pero esta ley es muy sutil y puede tener un efecto bumerang, puede volverse en contra, cuando la persona siente o percibe que el presente es un posible soborno o un elemento de coacción, en este caso, la persona en vez de sentirse agradecida puede sentirse incomoda y rehuirá la reciprocidad.

3. **La ley de la conectividad.** Cuanto más conectados nos sentimos con alguien, o nos sentimos más parte de alguien, o cuando alguien nos gusta o nos atrae, más persuasivo nos resulta.

Las personas con las que nos sentimos más a gusto suelen ser las que más pueden persuadirnos o influir en nosotros ya que tendemos a agradar a las personas que nos atraen o nos sentimos cómodos en su presencia. Los actores saben que cuando gustan a su público, es cuando su público pasará por encima cualquier error que pueda cometer y destacarán cualquier acierto y además serán recordados estos aciertos.

4. **La ley de la validación social.** Tendemos a cambiar nuestras percepciones, opiniones y comportamientos de acuerdo y coherentemente con las normas del grupo consideramos que el comportamiento es más correcto cuando vemos que lo tienen otras personas.

Dice el refrán que “dónde fueres haz lo que vieres”. Las personas tenemos tendencia a realizar aquellos actos o comportamientos que vemos en las personas de nuestro alrededor. Solemos tomar las conductas de otros como referente para nuestros actos, para decidir en qué hacer o qué no hacer utilizamos referentes.

Hay también un lado oscuro en esta ley: “la apatía del espectador pasivo”. Cuando ocurre un accidente, cuantas más personas están presentes, se reduce el número de los que ayudan de verdad, pues el sentido de responsabilidad se diluye.

5. **La ley de la escasez.** Las oportunidades siempre son más valiosas y emocionantes cuando son escasas y están menos disponibles.

Tiene un amplio papel en el proceso de persuasión. Las oportunidades siempre son más valiosas y emocionantes cuando son escasas y están menos disponibles. Cuanto más escaso sea un bien más aumenta su valor y más urgente nos parecerá poseerlo.

Rótulos que rezan “Ofertas del día”, “Hasta agotar existencias”, “Ofertas exclusivas” “Liquidación por cierre”, funcionan porque hacen que la gente piense que perderá la oportunidad si no actúa de inmediato.

6. **La ley del envoltorio verbal.** Cuanto más hábil sea una persona en el uso del lenguaje, más persuasiva será. Incluye el autor una cita de Jim Rohn que dice La persuasión verdadera procede de poner más de usted en todo lo que dice. Las palabras tienen efecto. Las palabras llenas de emoción tienen un efecto poderoso.
7. **La ley del contraste.** Cuando nos presentan dos alternativas completamente distintas de forma sucesiva, en general, si la segunda opción es muy distinta de la primera, tendemos a verla incluso más diferente de lo que es en realidad.

8. **La ley de las expectativas.** Una persona tiende a tomar decisiones en función de cómo esperan los demás que actúe.
9. **La ley de la implicación.** Cuanto más se atraigan los cinco sentidos de alguien, cuanto más los implique mental y físicamente y cree el ambiente adecuado para la persuasión, más efectividad y persuasión conseguirá.
10. **La ley de la valoración.** Todas las personas necesitan y quieren elogios, reconocimiento y aceptación.
11. **La ley de la asociación.** Para mantener el orden en el mundo, nuestro cerebro relaciona objetos, gestos y símbolos con nuestros sentimientos, recuerdos y experiencias vitales. Los maestros de la persuasión se aprovechan de la asociación para evocar sentimientos y pensamientos positivos que correspondan al mensaje que intentan transmitir.  
  
Tendemos a asociar de forma mental con ciertas frases, imágenes, sonidos, colores, música y símbolos.
12. **La ley del equilibrio.** A la hora de persuadir, debe concentrar su mensaje en las emociones, a la vez que mantiene el equilibrio entre la lógica y los sentimientos.

#### **II.11.4.1. LECTURA Y REFLEXIÓN. EL IMPORTANTE TRABAJO DE PAPA.**

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

Relato sobre la persuasión.

*El papá de Alberto era un hombre importantísimo y muy ocupado que trabajaba tantas horas, que a menudo debía trabajar los fines de semana. Un domingo Alberto se despertó antes de tiempo, y al escuchar que su papá abría la puerta de la calle para salir hacia la oficina, corrió a preguntarle:*

- *¿Por qué tienes que ir hoy a trabajar, papi? Podríamos jugar juntos...*
- *No puedo. Tengo unos asuntos muy importantes que resolver.*
- *¿Y por qué son tan importantes, papi?*
- *Pues porque si salen bien, serán un gran negocio para la empresa.*
- *¿Y por qué serán un gran negocio?*
- *Pues porque la empresa ganará mucho dinero, y a mí es posible que me asciendan.*
- *¿Y por qué quieres que te asciendan?*
- *Pues para tener un trabajo mejor y ganar más dinero.*
- *¿Qué bien! Y cuando tengas un trabajo mejor, ¿podrás jugar más conmigo?*

*El papá de Alberto quedó pensativo, así que el niño siguió con sus preguntas.*

- *¿Y por qué necesitas ganar más dinero?*

*Pues para poder tener una casa mejor y más grande, y para que tú puedas tener más cosas.*

- *¿Y para qué queremos tener una casa más grande? ¿Para guardar todas esas cosas nuevas?*

*No hijo, porque con una casa más grande estaremos más a gusto y podremos hacer más cosas.*

*Alberto dudó un momento y sonrió.*

- *¿Podremos hacer más cosas juntos? ¡Estupendo! Entonces vete rápido. Yo esperaré los años que haga falta hasta que tengamos una casa más grande.*

*Al oír eso, el papá de Alberto cerró la puerta sin salir. Alberto crecía muy rápido, y su papá sabía que no le esperaba tanto. Así que se quitó la chaqueta, dejó el ordenador y la agenda, y mientras se sentaba a jugar con un Alberto tan sorprendido como encantado, dijo:*

*Creo que el ascenso y la casa nueva podrán esperar algunos años.*

#### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.**

*Responda y anote sus respuestas:*

<i>¿Qué conclusiones puede deducir del El Importante Trabajo de Papa relacionado con la persuasión?</i>	
<i>¿Según su opinión y experiencia, que leyes de la persuasión entran en juego en el cuento? ¿y qué ley incorporarías al cuento?</i>	
<i>¿Qué crees que puedes hacer para mejorar tu habilidad para persuadir a los demás? ¿es importante poner en juego las emociones?</i>	
<i>¿Qué es lo que te hace frenar o dificulta tu capacidad de persuadir a los demás?</i>	
<i>¿Qué creencias personales tienes respecto a la persuasión e influencia en los demás? Descríbelas.</i>	

#### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO**

*Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted fue capaz de persuadir a su interlocutor, puede ser una experiencia personal o profesional, pero que generó un fuerte impacto en usted por su capacidad para persuadir.*

*Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.*

*Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:*

- ¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted tuviera éxito?*
- ¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?*
- ¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones?*
- Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?*
- ¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?*

*Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales su capacidad para persuadir a otros, son necesarias para lograr sus objetivos.*

*Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.*

### **II.11.5. GIMNASIO. COMPETENCIA PERSUASIÓN**

*El arte de persuadir consiste tanto en agradar como en convencer, ya que los hombres se gobiernan más por el capricho que por la razón. Blaise Pascal. (1623-1662). Matemático, físico, filósofo y escritor francés.*

### II.11.5.1. EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO. LISTADO DE TÉCNICAS PARA PERSUADIR

Como ya hemos visto, la persuasión consiste en la utilización deliberada de la comunicación para cambiar, formar o reforzar las actitudes de las personas, siendo estas últimas representaciones mentales que resumen lo que opinamos de las cosas, personas, grupos, acciones o ideas. (Lopez Meza, 2011)

Debido a que las actitudes juegan un papel importante en la forma de comportarse, un cambio en ellas debería dar lugar a un cambio en nuestro comportamiento, que es lo que, en última instancia, se pretende con la persuasión. Podemos desear, por ejemplo, que nos compren un determinado producto, que alguien deje de fumar, que utilicen el cinturón de seguridad o que nos den su voto en las elecciones.

¿Qué es técnica?

Etimológicamente la palabra técnica procede remotamente del griego: *techniké*, que es femenino del sustantivo *technikós*. Esta última expresión deriva del vocablo *techen*, que significa: arte o industria. En el idioma latín, la expresión que nos ocupa deriva del término *technicus*.

En su significación gramatical, el sustantivo técnica, según el diccionario de la Real Academia Española, significa: “conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o aun arte”. En una segunda acepción alude a la pericia o habilidad para usar de esos procedimientos y recursos. (Morales Ayala, 2009)

Persuadir no es manipular, sino “envolver”, convencer, y para ello es necesario generar confianza, algo que no está al alcance de todos...En muchas ocasiones, no saber utilizar ciertas técnicas, impide que un mensaje importante por nuestra parte llegue a su destino. Saber qué técnicas emplear para la persuasión nos puede ser de mucha utilidad.

#### II.11.5.1.1. TÉCNICA 1. EL ETIQUETADO.

(Calero, 2011) La técnica de etiquetado consiste en conseguir que la otra persona se sienta etiquetada, se sienta parte de un grupo o acciones definidas por esa etiqueta. Por ejemplo, incluir en los argumentos frases del tipo “tú eres de los míos, tú piensas como yo, tú lo ves de la misma forma ¿No?

Por ejemplo, un buen uso de la técnica de etiquetado es cuando queremos influir en otra persona, lo primero que hacemos es etiquetar; *Luis me gusta tu actitud, tienes la actitud del ganador, hasta que no terminas el libro no paras. ¿por qué no tratas de hacer el informe antes de marcharte?* El segundo paso es reforzar o reclamar actitudes acordes con la etiqueta. *Un ganador como tú lo terminaría antes de irse.*

#### II.11.5.1.2. TÉCNICA 2. EL POST-IT CON NOTA.

Cierta consultora, quería que los empleados respondieran a las preguntas de una encuesta sobre la empresa. El porcentaje de respuestas fue muy bajo, así que decidieron probar otros métodos. Descubrieron con asombro cómo poniendo un post-it manuscrito sobre los cuestionarios, el índice de respuestas se disparaba. ¿Por qué? Muy sencillo, **les dieron un toque personal a las peticiones**. Por ejemplo, si tienes que pedir a un compañero de trabajo que te eche una mano con un informe, una buena idea podría ser imprimirlo, y dejarlo sobre su mesa con un post-it que dijera “Hola, María. Te agradecería mucho que me dieras tu opinión sobre esto”. Pero, ¿por qué funciona el toque personal del post-it? Muy sencillo, porque la gente aprecia el pequeño esfuerzo que hemos hecho al personalizar la nota y se sienten más comprometidos a devolver el favor.

### **II.11.5.1.3. TÉCNICA 3. PEDIRLE FAVORES AL ENEMIGO.**

Benjamín Franklin tenía un enemigo en el congreso que nunca le había dirigido la palabra. Para acercar posiciones se le ocurrió lo siguiente. Puesto que tenía conocimiento de que su “enemigo” tenía un raro ejemplar de cierto libro, decidió pedirselo prestado. Su “enemigo” aceptó el préstamo, y al cabo de unos días, Franklin se lo devolvió con una nota en la que expresaba su agradecimiento. Cuando se volvieron a encontrar, lo primero que hicieron fue hablar del libro y desde entonces entablaron una buena amistad. ¿Por qué funcionó este truco de persuasión? Porque al pedirle un favor a alguien, sobre todo si no tenemos muy buena relación en él, estamos demostrando cierta debilidad y nos hacemos parecer más humanos.

### **II.11.5.1.4. TÉCNICA 4. RECIPROCIDAD.**

Cuando se realiza un favor a otra persona, esta acción genera en la persona un sentimiento de deber devolver ese favor. Por ejemplo. Haces un favor a un cliente, mejorando la entrega, reduciendo plazos, flexibilizando pagos,... De esta forma, es posible que se siente “en deuda” contigo, y te sea más fácil lograr acuerdos futuros.

### **II.11.5.1.5. TÉCNICA 5. CUANTO MAS DETALLES MEJOR**

Dar más detalles sobre algo también añade información a la propuesta. Se ha demostrado que cuantos más detalles uses en tu historia o propuesta, describiendo el lugar y las personas, más creíble parecerá.

No digas “Podríamos pasar el día fuera”. Sé concreto y di “Podríamos ir a disfrutar de la naturaleza en un pequeño estanque donde al atardecer los rayos de sol se cuelan entre los árboles y tiñen el agua de un color ocre muy bonito”.

### **II.11.5.1.6. TÉCNICA 6. EL NOMBRE**

¿Cuál es la palabra favorita de todo el mundo? Sí, nuestro propio nombre. Nos gusta porque nos hace sentir que importamos y que nos tienen en cuenta, especialmente si viene de alguien con quien todavía no tenemos demasiada confianza.

Además, cuando alguien oye su propio nombre se activa una zona del cerebro relacionada con el placer. (Carmody, 2006). Eso significa que si pronuncias en varias ocasiones el nombre de tu interlocutor durante la misma conversación le estarás causando una sensación muy agradable. Y eso es muy persuasivo.

### **II.11.5.2. ENTRENAMIENTO. COMPETENCIA PERSUASIÓN**

*¿Cómo podría utilizar la técnica del etiquetado con sus clientes?*

*Proponemos el siguiente ejemplo: “La mayoría de los clientes de la zona, los clientes como usted, sólo los más innovadores,.....tienen el producto o servicio nuestro”.*

*¿Cómo podría utilizar la técnica del post-it con sus clientes? Escribe que nota dejarías a un cliente.*

*Desarrolla por escrito cómo puedes aplicar la técnica de la reciprocidad, técnica del detalle...*

*Te propongo que revises las 12 leyes de la persuasión y que intentes poner por escrito cómo puedes aplicar, alguna de ellas, en tu trabajo actual.*

## II.12. NEGOCIACIÓN. COMPETENCIA 12

### II.12.1. DEFINICIÓN DE NEGOCIACIÓN

**Negociación.** Del lat. negotiatio, -ōnis.

1. f. Acción y efecto de negociar.

2. f. Der. Tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto.

- Sinónimos: Convenio, pacto, acuerdo, trato, concierto, tratado, contrato
- Antónimos: desacuerdo, hostilidad

El concepto de negociación se asocia al proceso que se desarrolla entre dos o más partes en las que hay diferencias de opiniones o intereses contrapuestos y ambas partes deben alcanzar un acuerdo. En el logro del acuerdo, mediante el proceso de la negociación, suele haber intereses en común para ambas partes e intereses contrapuestos. Con el fin de alcanzar el acuerdo, se desarrolla un proceso de intercambio (negociación) y con independencia del resultado que finalmente se obtenga, ya que puede que se alcance el acuerdo o no.

**La meta del proceso de negociación**, es alcanzar el acuerdo que puede presentar tres posibilidades, que sea más satisfactorio para alguna de las partes, que sea satisfactorio para ambas partes o que no se alcance el acuerdo. Así entendida la negociación es el proceso más adecuado para resolver conflictos, ya que puede evitar la utilización de la fuerza para su posible resolución.

El proceso de negociación es básico y muy habitual en la interacción social y forma parte de nuestro comportamiento diario.

### II.12.2. LA COMPETENCIA NEGOCIACIÓN

La competencia de negociación es la habilidad para poder establecer espacios apropiados para colaborar con los demás y alcanzar acuerdos sostenidos en el tiempo que permitan generar relaciones fructíferas entre ambas partes.

Puede ser interpretada como una capacidad para saber dirigir y controlar una diferencia de opiniones, una discusión, un desacuerdo que mediante la utilización de ciertas técnicas y procesos internos permitan la planificación de alternativas y así alcanzar mejores y más satisfactorios compromisos con los demás.

El desarrollo adecuado de la competencia en negociación implica aprender a identificar, previamente cuáles son las posiciones o límites de cada parte implicada en el proceso de la negociación, así se puede prever el intercambio o concesiones que se pueden establecer para alcanzar acuerdos positivos para ambas partes.

Supone la utilización de todas las habilidades disponibles para lograr el acuerdo, como pueden ser técnicas de solución de problemas y gestión de los conflictos, modelos de preparación, argumentación, persuasión y comunicación efectiva, etc., es una competencia que integra múltiples habilidades.

Puede entenderse como la capacidad del individuo para proponer alternativas de solución y resolver discrepancias en las opiniones o ideas con los demás, poniendo el foco en intereses compartidos, buscando la conciliación entre ambas partes, siendo equitativo y justo evitando manipular a los demás y buscando siempre el equilibrio entre los intereses personales y los intereses ajenos.

#### II.12.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA NEGOCIACIÓN

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.



1. En los procesos de negociación:
  - a. Generalmente logro ponerme en lugar de mi interlocutor y así poder anticipar sus necesidades e intereses en el proceso negociación
  - b. Me gustaría poder anticipar las necesidades e intereses de mi interlocutor antes de la negociación
  - c. Me cuesta mucho, y casi nunca soy capaz de anticipar sus necesidades e intereses de los demás, soy más consciente de los míos
2. En la negociación:
  - a. Suelo buscar y preparar los límites más favorables a mi interlocutor y a mí, las ventajas que más pueden beneficiarnos para conseguir el acuerdo
  - b. Me gustaría poder preparar con mayor frecuencia los límites más favorables y las ventajas que más pueden beneficiar, ya que suelo improvisar
  - c. Me cuesta mucho y casi nunca soy capaz de preparar los argumentos más favorables y las ventajas que benefician a mi cliente me cuesta identificarlos
3. En la negociación:
  - a. Permanentemente busco la mejor estrategia (ganar- ganar) para alcanzar acuerdos satisfactorios y cuidar la relación
  - b. La mejor estrategia de negociación es que yo gane y que mi cliente pierda
  - c. Si mi cliente no cede la mejor estrategia, para mí, estoy dispuesto a perder para que él no consiga lo que pretende.
4. Antes de ir a la negociación:
  - a. Suelo realizar una preparación detallada de la posible negociación así puedo generar una variedad de posibilidades de acción que me permitan prever todas las posibles alternativas
  - b. Me gustaría realizar con mayor frecuencia la preparación de la propia negociación, sus alternativas, abordajes ya que en muchas ocasiones no lo suelo hacer
  - c. No creo que sea relevante la preparación previa de la negociación, cuando esté con el interlocutor y comencemos la conversación ya decidiré la mejor opción
5. Con criterios objetivos:
  - a. Suelo tener un buen conocimiento y analizo bien la postura de la otra parte, identificando sus debilidades y fortalezas investigando en obtener la mayor cantidad de información posible
  - b. Me gustaría poder profundizar con mayor frecuencia en el conocimiento de la otra parte sus debilidades y fortalezas, así como más información ya que no suelo hacerlo
  - c. No veo relevante tener conocimiento de la otra parte, es más importante conocer lo que yo realmente quiero

### **II.12.3.2. INTERPRETACIÓN COMPETENCIA NEGOCIACIÓN**

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 3 punto, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 1 puntos.

La suma TOTAL de punto obtenidos es	
-------------------------------------	--

**Si tu puntuación total está entre 5 y 9, tu nivel de competencia en Negociación es bajo.  
A nivel conductual:**

La puntuación obtenida indica que su competencia Negociación es baja, lo que genera una dificultad para poder generar un estado o entorno de la negociación adecuado para alcanzar acuerdos de colaboración mutua y el logro de compromisos duraderos. Suele emitir juicios subjetivos que pueden afectar al ambiente de la relación. Tiende a manejar las relaciones interpersonales utilizando las estrategias que suele aportar mejores resultados sin tener en cuenta las necesidades y puntos de satisfacción de la otra parte. Se guía por objetivos particulares y persigue alcanzar acuerdos razonables a corto plazo. Tiende a emitir juicios sobre las situaciones sin disponer de la información acerca de las partes afectadas. No suele investigar ni se informa sobre los intereses, las necesidades, los límites de la otra parte, por lo que suele ir poco preparado a los encuentros.

**Si tu puntuación total está entre 10 y 13, tu nivel de competencia en Argumentación e Impacto es medio. A nivel conductual:**

Manifiesta tendencia a intentar sostener una actitud en el tiempo que se caracteriza por la tendencia, aunque no siempre, a la búsqueda de datos, límites puntos de acercamiento e interés de la otra parte. Busca en algunas ocasiones las referencias sobre decisiones pasadas de la otra parte y así hacer una guía de su posible aproximación de manera adecuada al estilo y necesidades de su interlocutor. Tiende a proponer planteamientos y acuerdos que pueden ser beneficiosos para ambas partes, aunque en muchas ocasiones puede perder de vista los intereses de la otra parte para lograr alcanzar sus propios beneficios a corto plazo.

**Si tu puntuación total está entre 14 y 15, tu nivel de competencia Argumentación e Impacto es alto.**

A nivel conductual una competencia alta en manifiesta una gran capacidad para generar un buen análisis y comprensión de la situación, los límites y beneficios de la otra parte, estudia las fortalezas y debilidades, tanto propias como de la otra parte. Busca disponer de la mayor cantidad de información posible, así es capaz de situarse en lugar de la otra parte y poder anticipar necesidades e intereses en el proceso de negociación. Busca posiciones que son favorables a ambas partes para alcanzar los acuerdos y mantenerlo en el tiempo. Prepara bien las negociaciones, genera diversas alternativas y posibles escenarios que permitan prever las posibles alternativas y así lograr alcanzar acuerdos más beneficiosos para ambas partes.

## **II.12.4. CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA NEGOCIACIÓN**

*" La negociación sugiere un compromiso, una posición ubicada en algún lugar entre dos posiciones existentes " Edward de Bono*

Muchas personas en general y especialmente aquellas que desarrollan su labor en el ámbito comercial y relacional, se ven constantemente envueltos en procesos de negociar, por ejemplo, para establecer un contrato o acuerdo, comprar o vender, resolver diferencias, acordar planes de trabajo, etc.

Desarrollar la competencia de negociación nos ayudara a aprender a poner en marcha acciones para poder comprender las fortalezas y debilidades de ambas partes, valorar escenarios posibles y sus consecuencias asociadas a cada escenario, valorar previamente las diferentes alternativas y cuando llegue el momento de la propia acción, cuando se esté en contacto con la otra parte poder poner en valor los aspectos trabajados con anterioridad, así alcanzar acuerdos mucho más satisfactorios y mantenidos en el tiempo.

La competencia de negociación puede entenderse como la capacidad del individuo para proponer alternativas de solución y resolver discrepancias en las opiniones o ideas con los demás, poniendo el foco en intereses compartidos, buscando la conciliación entre ambas partes, siendo equitativo y justo evitando manipular a los demás y buscando siempre el equilibrio entre los intereses personales y los intereses ajenos.

A la acción que intenta lograr un intercambio o transacción se la denomina negociar. En otras palabras, tratar un tema con miras a alcanzar un acuerdo implica una negociación y aún, cuando el trato no se alcance se habrá negociado. (Aldao Zapiola, 2009)

DEFINICIONES DE NEGOCIACIÓN (Aldao Zapiola, 2009 pp. 78-82)

- La negociación es la utilización de la información y el poder para afectar comportamientos dentro de un remolino de tensiones. (Herb Cohen. Todo es negociable)
- La negociación es la acción de discutir asuntos comunes entre dos partes con el fin de alcanzar un acuerdo. (Tara Depre. El arte de la negociación)
- Negociar es la forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es un proceso de comunicación en dos sentidos designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos. (Roger Fisher y William Ury. Obtenga el sí el arte de dialogar sin ceder)
- Negociar es hacer que el conflicto funcione de manera que las partes inviertan todas sus capacidades y recursos imaginativos para proporcionar a la otra parte un conjunto de beneficios que ninguno de los dos obtendría si el otro no estuviese presente. (Fred Jandt y Paul Gillete. Ganar ganar negociando. Cómo convertir el conflicto en acuerdo)

Con estos datos, podemos proponer la negociación como el proceso relacional que establecen dos o más personas para resolver un tema concreto y donde existen ciertas diferencias de criterio entre ambas partes, con vistas a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para ambos. Como vemos el eje principal es “lograr un acuerdo”.

Otros autores proponen las siguientes definiciones de negociación: (en Hernandez Aguilar, 2009)

“Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias”. (Colosi y Berkely, 1981)

“Negociar es hacer negocio, es decir, intercambiar y regatear. Ello supone que cada uno desea lo que posee el otro, pero, evidentemente, al menor precio posible. Supone, además, una satisfacción (obtener lo que se desea) y una insatisfacción (dar lo que se posee), al mismo tiempo. Por otra parte, sólo se negocia cuando cada uno desea obtener algo a costa del otro, lo cual supone una trampa: la que se teme, y en la que se quiere hacer caer al otro”. (Desaunay, 1984)

“La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa”. (Monsalve, 1988)

“La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes -que tienen intereses tanto comunes como opuestos- intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras”. (Villalba, 1989)

“Proceso de lograr aceptación de ideas, propósitos e intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal manera que todas las partes sean beneficiadas”. (Correa y Navarrete, 1997)

Siempre que se intente influir en una persona o grupo de personas a través del intercambio de ideas, o con algo de valor material, se está negociando. La negociación es el proceso que se utiliza para satisfacer las propias necesidades cuando alguien más controla lo que se desea.

Cada deseo que se gustaría realizar o cada necesidad que se ven obligados a satisfacer son situaciones potenciales para la negociación.

## **II.12.4.1 EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN**

Para el desarrollo efectivo de la competencia negociación vamos a comenzar por establecer cuál es el proceso a seguir para generar negociaciones efectivas. Comprender y conocer el proceso de la negociación, los pasos a dar y en qué momento son de vital importancia para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Es por ello, que antes de afrontar el proceso de la negociación es necesario conocer que pasos hay que dar.

### **PRIMER PASO. LA PREPARACIÓN**

En esta primera fase, debemos analizar los detalles y aspectos que puedan influir en los objetivos finales e intereses que se pretenden alcanzar.

Se busca tener una orientación general del proceso de negociación, previo a la propia realización, para ello se intenta localizar o acopiar toda la información sobre la otra parte, el entorno del tema y las condiciones específicas que puedan afectar.

A modo de resumen, en la Preparación hay que tener en cuenta;

- Los intereses, propios y ajenos
- La búsqueda de información
- Establecer los objetivos

Qué preguntas debemos hacernos para que la fase de preparación sea exitosa.

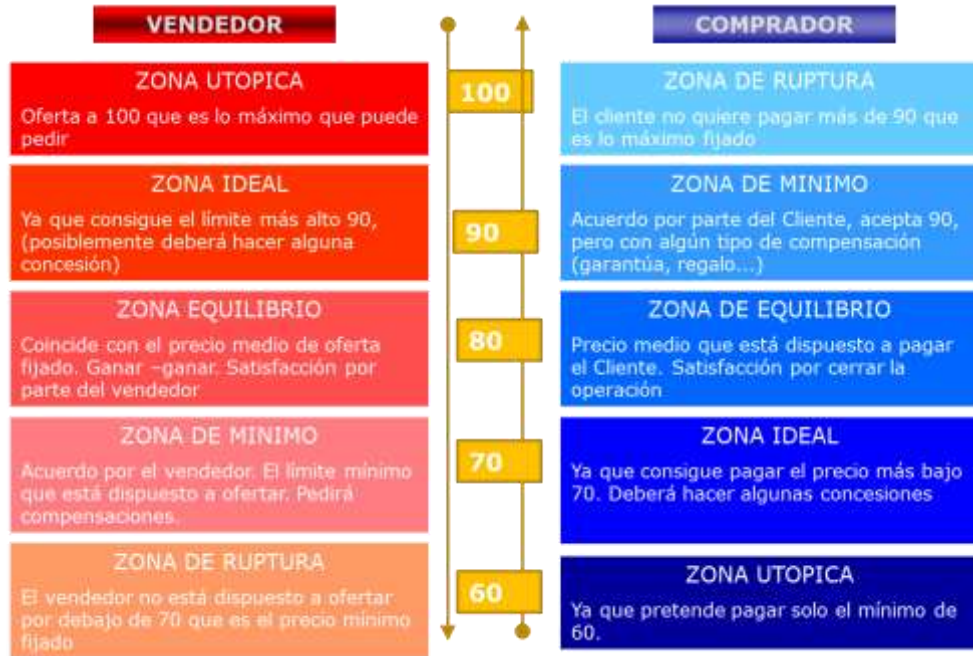
- ✓ *¿Qué objetivos pretendo con esta negociación? Define tus objetivos. ¿Qué es lo que quiero lograr? ¿a qué voy? ¿Cuál es mi interés?*
- ✓ *¿Qué persona será mi otra parte en la negociación, y qué información previa dispongo? Búsqueda de información. ¿Estoy suficientemente informado sobre mi futuro cliente?*
- ✓ *¿Qué información o datos puede disponer la otra parte de mí? Búsqueda de información. ¿Mi cliente sabe quién soy y a quien represento?*
- ✓ *¿Mi interlocutor es el que decide o es un mero intermediador, es adecuado y válido para aceptar la propuesta que haré? Con quien voy a entrevistar, ¿tiene capacidad de decisión? ¿Sería necesario que estuviera, además, otra persona?*
- ✓ *¿De lo que yo puedo ofrecer qué puede interesar más? ¿Qué interés pueden tener sobre mi producto/servicio? ¿qué otras alternativas a mi producto/servicio pueden disponer, y en qué condiciones? ¿Cuáles son los intereses y los objetivos de la otra parte?*
- ✓ *¿Dispongo de todo para cumplir con todos los requisitos que acordemos? ¿Qué intereses y objetivos pueden tener más peso finalmente? ¿se ajustan los intereses de la otra parte con lo que yo tengo para ofrecer?*
- ✓ *¿Es el momento idóneo para establecer la negociación? ¿El tiempo es el adecuado? ¿Tanto mi cliente como yo disponemos del tiempo suficiente para la negociación?*
- ✓ *¿Hasta dónde estoy dispuesto a cambiar mi oferta en beneficio de acuerdo? ¿Qué capacidad de flexibilidad sobre los planteamientos iniciales podemos llegar o se me permite llegar en lo que estoy negociando?*

Reflexionar y responder a las cuestiones anteriores nos proporcionará un marco para la negociación adecuado, ya que dispondremos de mucha información para enfocar el proceso y haber pensado previamente las mejores posiciones a tomar en el proceso de negociación.

### **SEGUNDO PASO. LA ESTRATEGIA**

Con la información obtenida en la fase anterior, pasamos a construir posibles argumentaciones, posibles alternativas que nos conduzcan a lograr los objetivos que nos hemos marcado.

En esta fase también debe de establecerse nuestra posición en la negociación, definir la condición mínima aceptable, la condición medianamente aceptable, y la condición óptima. En la siguiente tabla podemos visualizar las diferentes posiciones;



Fuente (De Manuel Dasi, 2000 Adaptación propia)

Se analiza a la otra parte reuniendo información que permita intentar vislumbrar cuales pueden ser sus posibles objetivos y que estrategias pueda seguir y utilizar.

Y por último establecer o definir un plan de acción compuesto por un conjunto de movimientos coordinados y coherentes que nos lleven hacia los objetivos propuestos.

Las estrategias que definamos, deben estar ajustadas a las motivaciones y necesidades de ambos.

Las estrategias las transformamos en argumentos. Un argumento, según indica el Diccionario RAE es un razonamiento que demuestra, refuta o justifica algo. Así para que un argumento sea efectivo debe contener, al menos, estos tres elementos:

- ✓ Que exprese la idea con la claridad adecuada
- ✓ No haber contradicciones en el argumento
- ✓ Utilizar siempre los argumentos que representen ventajas

La construcción argumental tiene tres partes:

- **ENUNCIADO.** Es la proposición de las intenciones con las cuales pretendemos convencer a la otra parte
- **PRUEBAS.** Son los testimonios que sirven de apoyo al enunciado
- **ARGUMENTO.** Lo forman las explicaciones y razonamientos de porqué la prueba apoya al enunciado.

Destacar que todo argumento expuesto debe indicar, a la otra persona, las ventajas que representa la idea propuesta y probar los beneficios, qué para la otra parte, reporta si es aceptada la propuesta.

(Para comprender mejor las técnicas argumentales de construcciones de beneficios, revisar la competencia Argumentación e Impacto).

**Ejercicio:** Con toda la información que pudiste obtener en la fase de preparación, intenta crear un argumento de algún producto o servicio donde se puedan evidenciar lo tres pasos de la construcción argumental; Enunciado, Pruebas y Argumento para cada fase del proceso (Zona Utópica, Ideal, de Equilibrio o de Mínimos)

### **TERCER PASO. EL DESARROLLO**

Es el momento clave, es cuando se produce el proceso de interacción y es el momento que se deben de poner en marcha las estrategias creadas en la fase anterior. En la fase de desarrollo es el momento en que ambas partes proponen sus planteamientos con el fin de alcanzar el acuerdo.

Comenzamos presentando los argumentos que en la fase anterior construimos, recuerda que es muy importante adaptar los argumentos y adecuarlos a la otra parte y no debemos olvidar las motivaciones de la otra parte y prepararnos para cada una de las posibles posiciones (Utópica, Equilibrio, Mínimos)

No olvidar que no sólo nosotros tenemos argumentos, la otra parte también está negociando y de la misma manera ha planteado argumentos para sustentar sus afirmaciones y posiciones en la negociación a sus requerimientos, podemos denominar a estos contra-argumentos como objeciones.

La existencia de objeciones confirma que estamos ante una negociación con partes interese contrapuestos y por el interlocutor nos ofrecen pistas para obtener información sobre los intereses y sus verdaderas motivaciones, ya que se manifiestan en las propias objeciones.

#### **¿Cómo podemos manejar esas objeciones?**

Lo primero que hay que saber es si se trata de una excusa o es una objeción real. Las excusas suelen aparecer al inicio de la negociación, no tienen una materialización argumental claramente definida, son repetitivas y constantes sin importar el momento. (no tengo tiempo, no me interesa, ya lo conozco, etc)

La mejor forma de manejar las objeciones es con un argumento, preparado previamente y orientado a la motivación y necesidades de nuestro interlocutor.

### **II.12.4.2. PAUTAS PARA EL TRATAMIENTO DE LAS OBJECIONES**

Una objeción se propone por tres motivos principales:

- Para obtener más información,
- Para obtener más tiempo para pensar,
- Para expresar los aspectos que no quedan claros, o que no satisface las necesidades.

Hay que diferenciar las objeciones de las excusas. Las excusas se utilizan para no profundizar con el proceso de venta y suelen ser puestas al inicio de la conversación. Las excusas deben obviarse y seguir adelante con el proceso de la negociación, eso sí, teniendo en cuenta las siguientes reglas:

- ✓ La regla número uno es no discutir con el interlocutor.
- ✓ La regla número dos es no atacar al intentar rebatir la objeción, no negar a la otra persona. Al rebatir a la otra persona no se debe de atacar o incidir en la estima personal y por supuesto, no es conveniente incidir en que la otra persona está equivocada y yo tengo la razón.

- ✓ La tercera regla es conducir a interlocutor a que sea el mismo el que de las respuestas a sus propias objeciones.

## **PASOS A SEGUIR ANTE UNA OBJECCIÓN DEL CLIENTE**

Un buen sistema para conseguir aprender a desarrollar la competencia de la negociación es aprender las recomendaciones para rebatir las objeciones que nos puedan poner en el proceso de la negociación

1. Escuchar. Hay que dejar hablar antes de responder. Todos tenemos dos oídos y una boca y es para escuchar el doble de lo que hablemos.
2. Preguntar por la propia objeción, así se retroalimenta y se contesta a la objeción en forma de pregunta. (por que piensa eso, puede darme más detalles no termino de comprenderlo).
3. Ventaja y desventaja. Si nos hemos preparado y conocemos bien lo que queremos proponer, entonces cuando nos proponga la desventaja de nuestra propuesta, propondremos una ventaja asociada a la misma desventaja, admitir la desventaja y comparar con una ventaja.
4. Feedback. Una duda u objeción del interlocutor debemos de responderla, y sobre todo asegurar que se ha comprendido y aceptado, si no es así, es muy difícil alcanzar un acuerdo.
5. Cambio de enfoque. Consiste en hacer preguntas que hagan destacar las ventajas y beneficios de la propuesta y que haga que las desventajas sean muy pequeñas en comparación con las ventajas. Destacar siempre las ventajas y minimizar las desventajas.
6. Preguntar. Es conveniente ir haciendo preguntas sobre aquellos aspectos que más interesan y así aprovechar para enumerar o describir todas las posibles ventajas que ofrece nuestra propuesta.

## **PASO CUATRO. ACUERDOS, CONCLUSIONES Y CIERRE**

Alcanzar esta fase es el objetivo de todo proceso de negociación. Para alcanzar el acuerdo, es posible que haya que **realizar concesiones**. Las concesiones son necesarias en la negociación, y que se soliciten y se concedan pueden llevar la negociación hacia un acuerdo o hacia una ruptura.

Aspectos a tener en cuenta sobre las concesiones que podemos hacer;

- En cada oferta, proceso de negociación, hay que fijar el límite óptimo y beneficioso para nosotros, zona utópica, es la zona en la que conseguimos el 100% de nuestras pretensiones. También hay que fijar el límite mínimo que estemos dispuesto a aceptar, es la zona mínima aceptable por nuestra parte, es el punto dónde no podemos ceder más.
- Conociendo la zona utópica y la zona límite, el tramo existente entre ambas zonas es la zona de negociación.

Posibles posiciones en el acuerdo:

- a. Posición 1. Ganar-ganar.

Es una posición alcanzada en el acuerdo que procura el beneficio mutuo de ambas partes. Es una estrategia en la mente del individuo que integra la razón y la emoción de ambas partes, con el objetivo de procurar el beneficio mutuo.

Ganar/ganar significa que los acuerdos alcanzados son beneficiosos para ambas partes. Esta posición de negociación ambas partes están

satisfactorias por el acuerdo alcanzado, por la decisión tomada. Posición de escenarios de cooperación y no de competición.

Muchas personas tienden a valorar dicotómicamente la negociación en fuerte o débil, duro o suave, ganar o perder. La posición ambos ganan, en cambio, se basa en el principio de que más vale ceder un poco para alcanzar un buen acuerdo y que el éxito de uno no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros.

**b. Posición 2. Gano/Pierdes**

Otra posición alternativa a la anterior es uno gana el otro pierde. Es el eterno dilema del deporte donde siempre hay un que gana. «Si yo gano, tú pierdes».

*Como estrategia de negociación, gano/pierdes es el enfoque personalista y privativo.* Ya que, si yo alcanzo lo que quiero, te privo a ti de alcanzar lo que tu deseas. En este tipo de procesos de negociación en las que uno tiende a ganar en detrimento del otro, la utilización del poder y de la influencia, la presión o la personalidad impulsiva, se convierten en moneda de cambio.

La mayor parte las relaciones e interacciones sociales son interdependiente, de los unos con los otros, no independiente los unos de los otros. La mayoría de los logros que uno pretende alcanzar dependen de la cooperación y colaboración con los demás. Esta postura de que uno gana y otro pierde no conduce a la cooperación gano/pierdes no conduce a esa cooperación.

**c. Posición 4. Pierdo/Pierdes**

La posición de pérdida por ambas partes se produce cuando no se logra el acuerdo, y era preferible para ambos alcanzarlo. Cuando dos personas son obstinadas, personalistas, egoístas y que no ceden, es muy probable que se de esta posición, en la que ambos pierdan.

Algunas personas se concentran tanto en un enemigo, les obsesiona tanto la conducta de otra persona, que se vuelven ciegas a todo, salvo a su deseo de que esta persona pierda, incluso aunque esto signifique que pierdan las dos.

Pierdo/pierdes es también la filosofía de las personas altamente dependientes sin dirección interior, que son desdichadas y piensan que todos los demás también deben serlo. «Si nadie gana nunca, tal vez ser un perdedor no sea tan malo.»

### **II.12.4.3. LECTURA Y REFLEXIÓN. EL LADRÓN DE PALACIO.**

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

Relato sobre la inteligencia a la hora de negociar la verdad

*El en palacio de Rubilandia había un ladrón de rubíes. Nadie sabía quién era, y a todos tenía tan engañados el ladrón, que lo único que se sabía de él era que vivía en palacio, y que en palacio debía tener ocultas las joyas.*

*Decidido el rey a descubrir quién era, pidió ayuda a un enano sabio, famoso por su inteligencia. Estuvo el enano algunos días por allí, mirando y escuchando, hasta que se volvió a producir un robo. A la mañana siguiente el sabio hizo reunir a todos los habitantes del palacio en una misma sala. Tras inspeccionarlos a todos durante la mañana y el almuerzo sin decir palabra, el enano comenzó a preguntar a todos, uno por uno, qué sabían de las joyas robadas.*



Una vez más, nadie parecía haber sido el ladrón. Pero de pronto, uno de los jardineros comenzó a toser, a retorcerse y a quejarse, y finalmente cayó al suelo.

El enano, con una sonrisa malvada, explicó entonces que la comida que acababan de tomar estaba envenenada, y que el único antídoto para aquel veneno estaba escondido dentro del rubí que había desaparecido esa noche. Y explicó cómo él mismo había cambiado los rubíes auténticos por unos falsos pocos días antes, y cómo esperaba que sólo el ladrón salvara su vida, si es que era especialmente rápido...

Las toses y quejidos se extendieron a otras personas, y el terror se apoderó de todos los presentes. De todos, menos de uno. Un lacayo que al sentir los primeros dolores no tardó en salir corriendo hacia el escondite en que guardaba las joyas, de donde tomó el último rubí. Efectivamente, pudo abrirlo y beber el extraño líquido que contenía en su interior, salvando su vida.

O eso creía él, porque el jardinero era uno de los ayudantes del enano, y el veneno no era más que un jarabe preparado por el pequeño investigador para provocar unos fuertes dolores durante un rato, pero nada más. Y el lacayo así descubierto fue detenido por los guardias y llevado inmediatamente ante la justicia.

El rey, agradecido, premió generosamente a su sabio consejero, y cuando le preguntó cuál era su secreto, sonrió diciendo:

- Yo sólo trato de conseguir que quien conoce la verdad, la de a conocer.

- ¿Y quién lo sabía? si el ladrón había engañado a todos...

- No, majestad, a todos no. Cualquiera puede engañar a todo el mundo, pero nadie puede engañarse a sí mismo.

#### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.**

Responda y anote sus respuestas:

¿Qué conclusiones puede deducir del cuento El ladrón de palacio?	
¿Según su opinión y experiencia, en qué situaciones/ con qué personas crees que has podido negociar con tanta inteligencia como el enano?	
¿Qué crees que puedes hacer para mejorar tu capacidad de negociación?	
¿Qué es lo que te hace frenar o dificulta tu capacidad de negociación?	
¿Qué creencias personales tienes respecto a la negociación con los demás? Descríbelas.	

#### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO**

Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted fue capaz de generar una negociación exitosa que generó una estrategia ganar- ganar y que su cliente o la otra persona le agradeció lo bien que lo había realizado.

Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.

Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:

- ¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted tuviera éxito?
- ¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?

- ¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones?
- Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?
- ¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?

*Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales las mejoras de su competencia en negociación son necesarias para lograr sus objetivos.*

*Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.*

## **II.12.5. GIMNASIO. COMPETENCIA NEGOCIACIÓN**

### **II.12.5.1. EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO. OBTENGA EL SI. MODELO HARVARD DE NEGOCIACIÓN**

En el libro “OBTENGA EL SI. EL ARTE DE NEGOCIAR SIN CEDER.”. R. Fisher, W Ury, B. Patton, (Ediciones Gestión 2000) nos proponen un sistema para aprender a negociar con efectividad.

La negociación es un hecho cotidiano en la vida de las personas. Pero negociar no es fácil. Hay numerosos ejemplos diarios de negociaciones que no terminan de cerrarse de modo satisfactorio, bien porque alguna de las partes intenta imponer su voluntad, bien porque para evitar conflictos se permite todo tipo de concesiones.

Evidentemente, ninguna de estas dos opciones logra alcanzar unos resultados satisfactorios para las partes, y lo que es peor en ese proceso se van deteriorando las relaciones personales.

Fisher, Ury y Patton, proponen a partir de sus trabajos en el Proyecto Harvard de Negociación, un enfoque duro en los méritos y blando con las personas. Los procesos de negociación suelen aparecer dos perfiles o figuras negociadoras;

- el negociador blando, es aquel que quiere evitar el conflicto a toda costa y para ello hace concesiones constantes. Generalmente, se siente decepcionado al ver que la otra parte obtiene provecho de estas concesiones sin dar nada a cambio.
- El negociador duro, considera que adoptar las situaciones más extremas y llevarlas hasta el final le dará la victoria, aunque en esta estrategia, la otra parte adopta la misma postura y la relación acaba deteriorada.

Cualquier negociación puede juzgarse en tres criterios básicos; primero: debe conducir a un acuerdo sabio y prudente. Segundo: debe ser eficiente y tercero: debe mejorar o, al menos, no dañar la relación existente entre las partes.

El modelo de Harvard nos presenta la alternativa de negociar basándose en los méritos para obtener un resultado certero y amigable. El modelo se apoya en cuatro puntos básicos que se desarrollan profundamente en el libro:

#### **I. Gente. Separe a la gente del problema.** Ataque al problema en su esencia

Cada una de las partes negociadoras tiene dos tipos de intereses; alcanzar un buen resultado, y lo que en ocasiones es más importante, lograr que la relación con la otra parte perdure en el tiempo.

El principal problema que presenta el factor humano en la negociación, es que las partes tiende a entremezclarse con el problema discutido. Por ello, es básico separar la relación entre las partes con el problema.

En la mayoría de las ocasiones el conflicto está en la mente de la gente y no en la realidad objetiva. Entender el punto de vista del otro, no significa estar de acuerdo con él, pero si comprender su visión de la situación, como la percibe.

**Las emociones** pueden llevar la negociación a buen o mal término. Reconocer, comprender y manifestar las emociones ayuda a crear actitudes proactivas, ya que una vez descargadas las emociones, estamos más dispuestos a abordar el problema de forma más racional.

**II. Intereses. Céntrese en los intereses, no en las posiciones.** Busque satisfacer los intereses subyacentes.

Los intereses son la esencia, definen el problema que reside en un conflicto de necesidades y deseos, lo que funciona es reconciliar intereses, no posiciones. Para cada interés pueden existir varias posiciones que lo satisfacen.

Detrás de las posiciones opuestas siempre hay intereses enfrentados, compatibles y compartidos, complementando estos intereses será capaz de llegar a acuerdos más satisfactorios.

Cada una de las partes tiene múltiples intereses, y de estos, los más poderosos corresponden a las necesidades humanas básicas (seguridad, bienestar, económico, reconocimiento, control) y estos son pasados por alto en muchas ocasiones, lo que dificulta los acuerdos.

Una vez manifestados los intereses, plantee sus conclusiones y propuestas, pero no al revés, ya que, si ha justificado claramente sus intereses definiendo sus prioridades, es probable que la otra parte entienda mejor su postura y sea más fácil el acuerdo.

**III. Opciones. Antes de una decisión genere varias posibilidades que busquen un beneficio mutuo.**

La habilidad para crear e inventar opciones es una de las cualidades más valiosas de un buen negociador.

En la mayoría de las negociaciones hay cuatro grandes obstáculos que inhiben la posibilidad de crear nuevas opciones:

- Pre-juicios o juicios prematuros.
- Búsqueda de respuesta única. Es una conclusión prematura ya que desde el principio se tiende a la búsqueda de la única y mejor posibilidad y se suele pasar por alto un amplio abanico de posibilidades
- El “pastel” es fijo. Solemos asumir la negociación como juego de suma cero, es decir lo que yo gano el otro lo pierde y viceversa, para que molestarnos en buscar alternativas.
- Pensar que “solucionar su problema es su problema”. Cada parte sólo se preocupa de sus propios intereses

Para evitar este freno a la creatividad y búsqueda de opciones alternativas, favorezca la creación con técnicas como el brainstorming. También puede ensanchar sus opciones, las decisiones más sensatas nacen de seleccionar entre una gran cantidad de opciones variadas.

Otra opción es buscar el beneficio mutuo, que cosas le cuestan a usted pero que beneficien mucho a la otra parte y viceversa.

**IV. Criterios. Insista en que el resultado se base en algún estándar objetivo que les lleva a una solución justa.**

Basar una negociación en criterios objetivos facilita alcanzar un acuerdo sensato ya que no se pierde el tiempo defendiendo posiciones y atacando a la otra parte.

Prepare estos criterios por anticipado, teniendo en cuenta que han de ser legítimos, justos, prácticos y aplicables a ambas partes.

Antes de comenzar la propia negociación, póngase de acuerdo sobre los principios a considerar, lo que le proponga la otra parte pueden servirle para presentar los suyos en los mismos términos y así facilitar la persuasión.

*Teniendo en cuenta el Modelo Harvard de Negociación,*

- *¿Cómo puede integrarlo en sus procesos de negociación habitual?*
- *¿Qué debe cambiar/incorporar para hacer más efectiva su competencia en negociación?*
- *Defina una sistemática de trabajo para integrar el modelo en su día a día*

## II.13. RESOLUCIÓN. COMPETENCIA 13

### II.13.1. DEFINICIÓN DE RESOLUCIÓN

**Resolución.** Del lat. *resolutio*, -ōnis.

1. f. Acción y efecto de resolver o resolverse.
  2. f. Ánimo, valor o arresto.
  3. f. Actividad, prontitud, viveza.
  4. f. Cosa que se decide.
  5. f. Decreto, providencia, auto o fallo de autoridad gubernativa o judicial.
- **Sinónimos:** decisión, conclusión, dictamen, determinación, fallo, disposición, sentencia, audacia, osadía, valor, arrojo, atrevimiento, empuje, entereza
  - **Antónimos:** cobardía, timidez

### II. 13.2. LA COMPETENCIA RESOLUCIÓN

La competencia de Resolución se concreta en la habilidad que manifiesta el individuo para aportar soluciones eficaces a los problemas que se presentan en el día a día, sin demorar y con celeridad en la respuesta. Empezar acciones para corregir las desviaciones detectadas en el momento más adecuado, con sentido común, con sentido de la relación coste/resultado y con iniciativa.

También puede ser interpretada como la habilidad que manifiesta el individuo para actuar con iniciativa, siendo proactivo y no reactivo, de forma rápida ante los problemas que surgen en el día a día en todos los ámbitos de la vida. Supone tomar la decisión de actuar, de manera proactiva y sin perder tiempo, pero actuando con sentido común y valorando las posibles repercusiones y consecuencias que pueda tener las decisiones tomadas en un plazo o ámbito más amplio.

#### II.13.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA RESOLUCIÓN

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

1. En la entrevista comercial:
  - a. Generalmente introduzco afirmaciones como si ya se hubiera logrado el acuerdo mucho antes de que el interlocutor me lo manifieste
  - b. Me gustaría tener mayor capacidad para generar afirmaciones que apoyen alcanzar el acuerdo ya que en ocasiones no se hacerlo

- c. Me cuesta mucho afirmar que ya está el acuerdo hasta que no me lo indica mi interlocutor
2. En las entrevistas con mis clientes:
  - a. Suelo identificar muy bien cuáles son las oportunidades para lograr el acuerdo
  - b. Me gustaría tener mayor capacidad para reconocer las oportunidades para lograr acuerdos ya que en ocasiones no lo consigo
  - c. Me cuesta mucho identificar las oportunidades para alcanzar los acuerdos, si no me las expresa el cliente
3. En la entrevista de ventas:
  - a. Generalmente doy por cerrado el acuerdo desde el primer momento
  - b. Me gustaría tener mayor capacidad para dar por cerrado los acuerdos, en ocasiones no se abordarlo
  - c. Me es muy complicado dar por cerrado el acuerdo hasta que el cliente no me lo manifieste
4. En la venta:
  - a. Tengo una gran confianza en mí mismo lo que hace que consiga el sí del cliente con facilidad
  - b. Me gustaría tener mayor confianza en mí mismo creo que eso me ayudaría a conseguir el sí del cliente con mayor facilidad
  - c. Tengo una baja confianza en mí mismo
5. Cuando mi interlocutor me dice que no:
  - a. Intento al menos en tres ocasiones intentar cerrar el acuerdo
  - b. Intento tímidamente plantear de nuevo el acuerdo
  - c. Cuando me dicen que no, lo dejo

### II.13.3.2. INTERPRETACIÓN. COMPETENCIA RESOLUCIÓN

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 3 puntos, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 1 punto.

La puntuación total es	
------------------------	--

- Si tu **puntuación total está entre 5 y 9**, tu nivel de competencia en resolución es bajo. A nivel conductual:  
 La puntuación obtenida indica que su competencia para la resolución es baja, lo que indica que no suele ser eficaz y ágil a la hora de dar soluciones a los problemas, suele demorar la toma de decisiones más allá de lo meramente razonable. La capacidad de actuar de manera reactiva y no proactiva ante las dificultades suele ser habitual, la demora en tiempo y la paralización por las repercusiones que puede y tener la decisión en un plazo más amplio son conductas habituales de una competencia baja en resolución.
- Si tu **puntuación total está entre 10 y 13**, tu nivel de competencia en resolución es medio. A nivel conductual:  
 Manifiesta tendencia a escuchar a los demás para analizar la información y tomar decisiones en consecuencia. La competencia resolución manifiesta la habilidad para aportar explicaciones sencillas a los problemas complejos, la sencillez no implica limitaciones a la aportación, sino disgregar los problemas en las partes que lo componen con el fin de hacerlos más entendibles, manejables y sencillos. Tiende a mantener un

control de las situaciones problemáticas dentro de las posibilidades, y abordando los aspectos más significativos que influyen en el origen y mantenimiento del problema.

Si tu **puntuación total está entre 14 y 15**, tu nivel de competencia en resolución es alto. A nivel conductual es capaz de identificar claramente el problema, los obstáculos o las oportunidades, siendo capaz de poner en práctica las acciones necesarias para dar respuesta a la situación problemática. Una alta competencia en resolución implica alta proactividad, reacciona proactivamente a los problemas presentes en forma y plazos temporales adecuados. Hay una predisposición a reconocer los problemas y actuar de forma rápida y decidida involucrándose en la solución.

#### **II.13.4. CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA RESOLUCIÓN**

*“La mayoría de personas gastan más tiempo en hablar de los problemas que en afrontarlos”.*  
Henry Ford

Se conoce con el término de resolución, a la acción que permite solventar y resolver una situación problemática. Es la habilidad que manifiesta el individuo para buscar y encontrar posibles soluciones a las dificultades o problemas diarios, y sobre todo con la capacidad de actuar, de llevar a cabo la decisión tomada, de tener una fuerte determinación para aplicar la solución al problema. También puede utilizarse para denominar al coraje o valor para efectuar una determinada cosa o acción. Como vemos resolución también hace mención a aquello que se debe de decidir como por ejemplo *“he tomado una resolución (he decidido y actuaré en consecuencia), el mes que viene voy a ir al gimnasio”*.

Muchas personas con carácter más tímido, vacilante e inseguro se preguntan ante cualquier decisión de la vida *qué camino he de tomar, cuál es la decisión, qué debo y puedo hacer*, preguntan con la esperanza de que otras personas ayuden en la decisión, incluso que los demás tomen las decisiones en vez de tomarlas por sí mismos. Una competencia baja en resolución indica que la persona no le gusta tomar decisiones, no es agradable decidir, no quiere arriesgar al tener que elegir entre varias opciones y poder equivocarse, tiende a pensar que la decisión que toma no es la correcta, y eso hace que cueste mucho asumir la responsabilidad de la decisión, estas personas tienen una competencia baja en resolución.

Hay otro perfil de personas que son excesivamente razonadoras, es decir piensan en exceso las cosas y se ahogan en un “vaso de agua”, incluso pueden llegar a tener miedo de la realidad ya que son personas que retrasan siempre sus decisiones, siempre hay una justificación al retraso, pero en el fondo lo que hay es inseguridad y su miedo a asumir riesgos, el miedo a equivocarse, siempre les parece que aún no han reflexionado lo suficiente. Este perfil de personas son las que tienen una competencia baja en resolución.

Incrementar la competencia y desarrollar la capacidad de resolución permite actuar ante las dificultades, ser proactivos, y no estar paralizada ante la posibilidad de elegir varias opciones, parálisis ante la duda. Consiste en “no tirar la toalla” ante el primer problema, ante la dificultad. Mantener el objetivo y no cambiar a la primera de cambio. Aprender a superar las dificultades, aprender a elegir y actuar en consecuencia, resolver los problemas de la vida, eso es resolución.

A lo largo de la vida, en el proceso de construcción como persona, hay que aprender a decidir, a veces, de forma rápida, otras de forma reflexionada, en cualquier caso, desarrollar la reflexión, la toma de decisiones y disponer de la fuerza y voluntad necesaria para llevarlas a cabo. La vida nos impulsa a desarrollar una importante habilidad para la toma de decisiones.

*El gobierno más difícil es el gobierno de uno mismo, que supone colocar y mantener la razón en el vértice de una pirámide donde se amontonan libertades, deberes, responsabilidades, sentimientos, afinidades, deseos, aficiones e incluso manías y rarezas. Una especie de circo nada fácil de gobernar, sobre todo para las personas indecisas.* (Aguiló, 1996)

Gobernarse a uno mismo implica una gran fuerza de voluntad, la voluntad implica superar aquellos obstáculos que más cuestan, decidir, actuar en base a tiempos, plazos que cumplir, ser determinado en la conducta y no dejarse abrumar por la realidad. Paso a paso, con la fuerza de la voluntad la capacidad para ser más resolutivo se va materializando y consolidando a lo largo del tiempo.

Ser resolutivo es tener la capacidad de empezar y terminar una tarea o una acción en un tiempo determinado. No demorase en el tiempo. En muchas ocasiones estamos ocupados durante toda la jornada, el tiempo vuela, y al final de la jornada nos vamos a casa con la sensación de no haber concretado nada, como si no hubiéramos avanzado. A este proceso de denomina la paradoja del hámster, el hámster está constantemente corriendo en su rueda, pero sin avanzar nada. Tener la sensación de correr constantemente, pero sin avanzar nada.

Una persona resolutiva busca soluciones a los conflictos, pone el foco en la solución y no en el problema. El problema no es algo negativo es simplemente lo que nos separa de la situación actual de una situación deseada. Por ejemplo, si tienes que solventar una situación con un compañero de trabajo, una persona resolutiva puede plantear rápidamente una conversación para solventar los problemas, necesita hablarlo con la otra persona para encontrar una solución. Una persona con baja resolución, dudaría en cómo afrontarlo, demoraría la conversación, evitaría cruzarse con la otra persona, ...

Cada vez es más importante para el éxito profesional disponer de una buena competencia de resolución, la figura de “solucionador de problemas” o “problem solving” cada vez es más demandada ya que este profesional con alta competencia en resolución son clave a la hora de superar obstáculos que impiden la consecución de los objetivos.

Una forma de enfocar la realidad de las personas con alta resolución es qué ante un problema, debe reconocer el obstáculo con el fin de solventarlo. Debe identificar claramente cuál es el origen del problema, su naturaleza y analizarlo para luego proponer y tomar la decisión más adecuada en el menor tiempo posible.

Una de las fases más complejas en la resolución está relacionada con la toma de las decisiones; llega un momento que tras evaluar las diferentes posibilidades para resolver un problema hay que escoger una de las posibles alternativas, lo que implica un riesgo.

Una persona resolutiva pretende evitar conflictos mayores y prevenir complicaciones que pueden ser derivadas de los problemas sin resolver o que no han sido identificados a tiempo.

Las características de la persona resolutiva son; primero identificar los problemas con cierta claridad y distancia del mismo problema y sobre todo cuando están en una fase inicial. En segundo lugar, buscan las causas que originan los problemas, son capaces de ir hacia atrás en el problema, verlo desde diferentes enfoques con el fin de aclarar las posibles causas. En tercer lugar, en vez de centrarse en una única solución o en la solución más evidente, son capaces de explorar caminos alternativos, valorar múltiples vías para solucionar el problema. En cuarto lugar, toma la decisión, asume la responsabilidad de decidir y la lleva a la práctica, aunque es capaz de cambiar la misma si ve que no lleva a la meta propuesta, esta flexibilidad de enfoques es crítico para el éxito. Y, por último, y, en quinto lugar, el tiempo, la decisión es rápida, no se dilata o demora en el tiempo, tiene su plazo temporal, pero este es breve, en el menor tiempo posible se toma la decisión más adecuada.

Decía Albert Einstein *“los problemas significativos que enfrentamos no pueden resolverse en el mismo nivel de pensamiento que teníamos cuando los creamos”*.

Cuando hablamos de la competencia de resolución solemos afirmar que esta habilidad nos hace capaces de resolver problemas de cierta complejidad y sobre todo detectar nuevas oportunidades de negocio. La habilidad para resolver problemas podemos entrenarla si seguimos ciertas técnicas y usamos metodología que nos permita descomponer el problema principal en problemas más pequeños y más sencillos de abordar y por consiguiente de

resolver. Así dicho, suena bien y parece sencillo, pero en realidad no es tan fácil ya que se requiere entrenamiento y por supuesto combinar muchas habilidades relacionadas.

¿Has pensado alguna vez que eres un solucionador de problemas? En realidad, estamos constantemente resolviendo problemas. Los problemas se nos presentan de muchas maneras; problemas mundanos, por ejemplo ¿Qué voy a cenar esta noche? ¿Qué ropa me pongo para ir al trabajo?, o pueden ser problemas más complejos, por ejemplo ¿cómo hago para retomar el proyecto atrasado? ¿Cómo consigo incrementar mi cifra de negocio?

Cada día nos enfrentamos a problemas que debemos de resolver y hay un hecho que debemos tener presente, las cosas se complican y salen diferente de lo que habíamos pensado, incluso con la mejor de las planificaciones previas. Hay hechos que no vamos a poder controlar y hay que estar preparados para actuar en esas situaciones, hay que tener una buena competencia de resolución.

No importa si necesitas mejorar los resultados, obtener mejores contactos y más productivos, encontrar una nueva manera de desarrollar tu carrera; para todo ello deberás tener una buena capacidad de resolución de problemas. Esta mentalidad o actitud ante los problemas te ayudará en muchas tareas diferentes que te encuentras a diario.

Pero, ¿cómo podemos conseguir o mejorar esa forma de pensar, la mentalidad para solventar problemas?

Ante los problemas, **la mejor opción es tomarlos con calma para poder centrarnos en la solución y no en el propio problema**. No debemos perder los nervios, hay situaciones que pueden parecer muy difíciles y que nos hacen pensar en las consecuencias que nos va ocasionar mucho antes de que estas se produzcan, eso puede hacernos perder la calma, enfadarnos y perder el tiempo quejándonos en vez de pensar en la solución. Daniel Goleman en su libro *Focus la mente necesita descanso para reflexionar*, cuando dejamos de pensar en el problema nuestro cerebro focaliza en las soluciones. Muchos de los grandes descubrimientos científicos se producen cuando su autor está paseando, disfrutando de un descanso, durmiendo, etc. Descansar el cerebro, el tiempo libre posibilita la creatividad y la innovación, mientras que las limitaciones y la presión diaria las limitan, apagan el ingenio. (Goleman, 2013).

Ante los problemas **acepta el desafío con una mente abierta**. Cuando surja el problema no lo tomes como una carga, como algo que te va a dar dolores de cabeza, piensa en el propio problema como oportunidad, una oportunidad para demostrar tu capacidad y valía, piensa que los problemas no desaparecen haciendo caso omiso de ellos, si otras personas lo están haciendo mejor que tú, quizá no sólo sea suerte, afóntalo para mejorar el rendimiento. Una mente abierta te ayudará a considerar todas las posibles opciones, aunque al principio alguna de ellas pueda parecer ridícula. Una mente abierta impulsa el pensamiento creativo. *Los estudios dirigidos por Carol Dweck han demostrado que hay personas que muestran una mentalidad de crecimiento, es decir, creen en el poder de la actitud para mejorar sus aptitudes, son perseverantes y priorizan el proceso de aprendizaje por encima de los resultados. Pues bien, esta mentalidad de crecimiento está directamente relacionada con la obtención de mejores resultados académicos.* (Dweck, 2008)

Ante los problemas, **se curioso de forma neutral**. Conseguir la mayor cantidad de información veraz y útil es fundamental para el propio resultado, para ello puedes cambiar el enfoque hacia el problema mediante una observación activa del mismo. Con la observación activa pregunta por qué las cosas son como son, y si siempre han sido así, pregunta por qué, cuestiona las cosas, muchas veces las cosas son de una determinada manera porque era lo mejor en ese momento para una persona concreta, pero seguro que se puede mejorar. No tengas miedo a los problemas, si lo pensamos bien un problema es una disonancia entre una situación o estado inicial y una situación deseada o estado final y que es la meta u objetivo a



lograr. (Newell y Simon, 1972). Todo problema indica que algo no está funcionando e intenta abordar de forma neutral sin ningún juicio previo.

#### **II.13.4.1. TÉCNICA CPS CREATIVE PROBLEM SOLVING**

CPS son las siglas de Creative Problem Solving, un método para mejorar la capacidad de resolución y desarrollar la habilidad para la solución creativa de problemas. Es una, técnica creada en los 50's por Alex Osborn y Sidney Parnes (Osborne, 1993), es un método estructurado que ofrece un esquema organizado para usar unas técnicas específicas de pensamiento crítico y creativo con vistas al logro de resultados novedosos y útiles. La propuesta Osborne/Parnes está centrada en la creatividad del problema lo importante es generar una mirada innovadora desde nuestros objetivos a los hechos, implicar la creatividad en un punto de partida original a nuestro esfuerzo en la definición del problema ya que

El proceso a seguir se compone de tres fases y seis actividades, analicemos con mayor profundidad cada una de ellas:

##### **1. Fase 1. Exploración del reto.**

En esta fase hay que definir la meta que se quiere alcanzar, se recopilan todos los datos disponibles relacionados con el problema y se define claramente el problema que se quiere resolver.

- a. Primera actividad Busca objetivos. Es necesario identificar la meta y visualizar como debe ser la idea que deseamos. Si no se tienen los objetivos claros, no se podrá identificar la solución cuando esta se encuentre ni se tendrá criterios para evaluar las alternativas.
- b. Segunda actividad. Recopilar los datos y hechos relevantes. Esta actividad consiste en localizar toda la información que es relevante y útil acerca del problema. Importante no exagerar con los datos ya que el exceso de información puede dificultar el análisis. La información permite ver el problema desde otras perspectivas, es posible reestructurar el propio problema en base a los datos.
- c. Tercera actividad. Clarificar el problema. Una vez que ya has definido los objetivos que quieres alcanzar y dispones de toda la información ahora toca acotar, definir, clarificar y concretar el problema, para ello, define por escrito el problema que quieres solucionar, de manera clara y concreta. Hay que tener la seguridad de conocer muy bien el problema o las características de la idea que estás buscando.

##### **2. Fase 2. Generación de ideas**

En esta fase se pone a prueba la creatividad y se comienza a generar ideas, se pueden utilizar técnicas como el brainstorming o tormenta de ideas o cualquier otra técnica de generación de ideas, lo importante de esta fase es que se genere la mayor cantidad de ideas posible sin realizar ningún juicio sobre ellas.

- d. Cuarta actividad. Buscar y generar ideas. La clave está en generar la mayor cantidad de ideas posibles para la solución del problema planteado. No se juzga las ideas, todas son válidas, de momento, ponlas todas por escrito en un lugar visible y deja el análisis de cada una de ellas para más adelante. No hay ideas ni buenas ni malas hasta que no se hayan evaluado correctamente cada una de ellas.

##### **3. Fase 3. Preparación para actuar.**

Es donde evalúan todas y cada una de las ideas generadas en la fase anterior, buscando entre todas las generadas la solución más adecuada. Para evaluar las ideas

s puede recurrir a técnicas de evaluación, en cualquier caso, debes comparar cada una de ellas contra la meta inicial propuesta y los hechos definidos en la primera fase. En esta fase, también se toma la solución elegida y se prepara el plan de acción para su implementación.

e. Quinta actividad. Busca la solución. Toma las ideas generadas y analiza cada una de ellas en detalle, compara cada una de ellas con las metas propuestas inicialmente. Debes ser objetivo y analizar aquellas que parezcan más locas o atrevidas, incluso las que pueden parecer demasiado simples, ya que a veces, son este tipo de ideas las que pueden llegar a cambiar el mundo.

f. Sexta actividad. Elegir la solución. Una vez valoradas todas las opciones, debemos pasar a la elección o aprobación de la idea, una vez elegida hay que establecer el plan de acción para su implementación. Recuerda que de nada sirve una idea si no se convierte en una acción concreta.

## II.13.4.2. PAUTAS PARA SER MAS RESOLUTIVO

Es posible que en el entorno laboral puedas llegar a tener una sensación de desorden, de cierta paradoja del hámster, correr sin parar, pero no avanzar nada. No alcanzas a terminar las tareas marcadas, llega el final de la jornada con la lengua fuera y con la sensación de necesitar más horas. Te vuelves reactivo frente a los acontecimientos, en el trabajo estás constantemente apagando fuegos y sin la posibilidad de planificar nada.

Las distracciones diarias hacen que nuestra capacidad de solventar problemas se diluya y se nos escape como el agua entre los dedos. Las distracciones más habituales pueden ser:

- Llamadas y correos que podemos atender en cualquier otro momento o cuando hayamos terminado la tarea que estamos realizando.
- Interrupciones constantes que nos distraen y rompen la capacidad de concentración y finalmente nuestro ritmo de trabajo
- Charlas y comentarios intrascendentes que pueden esperar a cualquier otro momento de la mañana
- Visitas inoportunas, reuniones si planificar, demandas de otras personas
- Supuestas urgencias de los demás, exigencias varias,

Frente a las distracciones diarias podemos utilizar las siguientes claves:

1. **Establecer un tiempo para ti.** Es un tiempo sólo para ti y tu proyecto o plan de trabajo, un tiempo breve, quince minutos, media hora, una hora, el tiempo que puedas, pero en ese tiempo hay que centrarse en el trabajo en curso. Debes establecer los objetivos y las prioridades, ver dónde estás hoy y hacia dónde vas a ir mañana. Es el momento en el que abordas las tareas más importantes de tu trabajo, eso sí recuerda, siempre sin interrupciones.
2. **Termina lo que te propones.** Una vez que centras bien tus objetivos y organizas bien tu tiempo alrededor de ellos, será más fácil cumplirlos. Intenta terminar cada día lo que te has propuesto terminar en ese día, pequeños logros que te hagan sentirte más resolutivo, más vital y así poder seguir avanzando.
3. **Selecciona, prioriza y se asertivo.** Dentro de lo posible, intenta, no involucrarte en muchos proyectos u obligaciones hasta que no vayas cerrando otros. No te sobrecargues por querer estar a todo, son obligaciones que, por inercia, es decir, sin una previa selección por nuestra parte nos auto-imponemos y en la mayoría de los casos, poco o nada tienen que ver con los verdaderos objetivos. Se asertivo y aprende a decir que NO, pon atención a lo que dices sí a lo que dices no.

4. **Utiliza las herramientas y tecnología con prudencia.** Aprende a utilizar herramientas que ayuden a controlar la información, agendas, el móvil, etc. Pero ten cuidado con la tecnología ya que el mail, o el móvil pueden captar nuestra atención de tal manera que podemos perder lo que pasa realmente en el mundo a nuestro alrededor.

### **II.13.4.3. LECTURA Y REFLEXIÓN. LA ISLA DE LAS DOS CARAS**

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

Relato sobre la inteligencia a la hora de negociar la verdad

*La tribu de los mokokos vivía en el lado malo de la isla de las dos caras. Los dos lados, separados por un gran acantilado, eran como la noche y el día. El lado bueno estaba regado por ríos y lleno de árboles, flores, pájaros y comida fácil y abundante, mientras que en el lado malo, sin apenas agua ni plantas, se agolpaban las bestias feroces. Los mokokos tenían la desgracia de vivir allí desde siempre, sin que hubiera forma de cruzar. Su vida era dura y difícil: apenas tenían comida y bebida para todos y vivían siempre aterrorizados por las fieras, que periódicamente devoraban a alguno de los miembros de la tribu.*

*La leyenda contaba que algunos de sus antepasados habían podido cruzar con la única ayuda de una pequeña pértiga, pero hacía tantos años que no crecía un árbol lo suficientemente resistente como para fabricar una pértiga, que pocos mokokos creían que aquello fuera posible, y se habían acostumbrado a su difícil y resignada vida, pasando hambre y soñando con no acabar como cena de alguna bestia hambrienta.*

*Pero quiso la naturaleza que precisamente junto al borde del acantilado que separaba las dos caras de la isla, creciera un árbol delgaducho pero fuerte con el que pudieran construir dos pértigas. La expectación fue enorme y no hubo dudas al elegir a los afortunados que podrían utilizarlas: el gran jefe y el hechicero.*

*Pero cuando estos tuvieron la oportunidad de dar el salto, sintieron tanto miedo que no se atrevieron a hacerlo: pensaron que la pértiga podría quebrarse, o que no sería suficientemente larga, o que algo saldría mal durante el salto... y dieron tanta vida a aquellos pensamientos que su miedo les llevó a rendirse. Y cuando se vieron así, pensando que podrían ser objeto de burlas y comentarios, decidieron inventar viejas historias y leyendas de saltos fallidos e intentos fracasados de llegar al otro lado. Y tanto las contaron y las extendieron, que no había mokoko que no supiera de la imprudencia e insensatez que supondría tan siquiera intentar el salto. Y allí se quedaron las pértigas, disponibles para quien quisiera utilizarlas, pero abandonadas por todos, pues tomar una de aquellas pértigas se había convertido, a fuerza de repetirlo, en lo más impropio de un mokoko. Era una traición a los valores de sufrimiento y resistencia que tanto les distinguían.*

*Pero en aquella tribu surgieron Naru y Ariki, un par de corazones jóvenes que deseaban en su interior una vida diferente y, animados por la fuerza de su amor, decidieron un día utilizar las pértigas. Nadie se lo impidió, pero todos trataron de desanimarlos, convenciéndolos con mil explicaciones de los peligros del salto.*

*- ¿Y si fuera cierto lo que dicen? - se preguntaba el joven Naru.*

*- No hagas caso ¿Por qué hablan tanto de un salto que nunca han hecho? Yo también tengo un poco de miedo, pero no parece tan difícil -respondía Ariki, siempre decidida.*

*- Pero, si sale mal, sería un final terrible – seguía Naru, indeciso.*

*- Puede que el salto nos salga mal, y puede que no. Pero quedarnos para siempre en este lado de la isla nos saldrá mal seguro ¿Conoces a alguien que no haya muerto devorado por las fieras o por el hambre? Ese también es un final terrible, aunque parezca que aún nos queda lejos.*

- Tienes razón, Ariki. Y, si esperásemos mucho, igual no tendríamos las fuerzas para dar este salto... Lo haremos mañana mismo.

Y al día siguiente, Naru y Ariki saltaron a la cara buena de la isla. Mientras recogían las pértigas, mientras tomaban carrerilla, mientras sentían el impulso, el miedo apenas les dejaba respirar. Cuando volaban por los aires, indefensos y sin apoyos, sentían que algo había salido mal y les esperaba una muerte segura. Pero cuando aterrizaron en el otro lado de la isla y se abrazaron felices y alborotados, pensaron que no había sido para tanto.

Y, mientras corrían a descubrir su nueva vida, pudieron escuchar a sus espaldas, como en un coro de voces apagadas:

- Ha sido suerte.

- Yo pensaba hacerlo mañana.

- ¡Qué salto tan malo! Si no llega a ser por la pértiga...

Y comprendieron por qué tan pocos saltaban, porque en la cara mala de la isla sólo se oían las voces resignadas de aquellas personas sin sueños, llenas de miedo y desesperanza, que no saltarían nunca...

### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.**

Responda y anote sus respuestas:

¿Qué conclusiones puede deducir del cuento LA ISLA DE LAS DOS CARAS?	
¿Según su opinión y experiencia, que capacidad de resolución tienen Naru y Ariki? ¿Qué diferencias ves con el jefe de la isla y el hechicero?	
¿Qué crees que puedes hacer para mejorar tu capacidad de resolución de problemas?	
¿Qué es lo que te frena o dificulta tu capacidad de resolución, de ser más decidido/a?	
¿Qué creencias personales tienes respecto a la resolución de problemas y decidir? Descríbelas.	

### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO**

Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted fue capaz de resolver la situación siendo resolutivo, asumiendo la decisión y llevándola a la práctica, y además lo solvento muy satisfactoriamente para usted y los demás implicados.

Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.

Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:

- ¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted tuviera éxito?
- ¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?
- ¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones?
- Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?
- ¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?

*Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales las mejoras de su competencia en resolución son necesarias para lograr sus objetivos.*

*Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.*

### **II.13.5.1. EJERCICIO. EL TRÉBOL DE LA RESOLUCIÓN**



La capacidad resolutive y la toma de decisiones son competencias clave para ayudarte a conseguir las metas propuestas.

El modelo trébol puede ayudar a mejorar tu capacidad resolutive.

1. Focaliza. Tener claro lo que quieres.

Siento repetir siempre este paso, pero si no sabes lo que quieres cómo lo vas a lograr. Muchas personas cuando se les pregunta qué metas u objetivos se han marcado, estos no suelen ser claros, no suelen estar definidos, no suelen tener claro qué es lo que se quiere lograr, es más pueden ir variando o cambiando “sobre la marcha”.

Si no se sabe lo que se quiere, es muy difícil llegar a conseguir algo. Eso sí, todo el mundo sabe lo que no quiere y eso hace que el foco se coloque sobre lo que no se quiere y nunca sobre lo que sí se quiere. Es muy importante que se focalice en lo que se desea alcanzar, ya que para poder decidir y tomar decisiones adecuadas es necesario saber lo que se quiere lograr.

2. Flexibilidad. El hecho de tomar una decisión no significa que debamos seguirla pase lo que pase y no seamos capaces de cambiar.

Ser firme en lo que se persigue está muy bien, ser tenaz y persistente es la clave para lograr muchas de las metas que nos proponemos. La flexibilidad para cambiar de metas cuando ha pasado un tiempo y no las logramos, cuando cambian las circunstancias o se obtiene nueva información que nos indica que las metas primeras o que la decisión que se ha tomado no es la más adecuada con los nuevos datos o que se puede mejorar, hay que ser flexibles. Hay que saber rectificar y cambiar la decisión, eso sí la nueva decisión hay que perseguirla con la misma constancia, voluntad, esfuerzo y tesón apropiados. La flexibilidad en los planteamientos es una excelente habilidad para no seguir en el empeño cuando las cosas cambian.

3. Se tú. Ser uno mismo y no cometer el error de decidir por lo que pueden pensar los demás.

Sí, está muy bien pedir opiniones a los demás, es necesario para disponer de diferentes puntos de vista y enfoques, para aportar ideas, pero al final cuando llega el momento de decidir se decide por lo que cada uno cree, en función de lo que es mejor para ti y tus objetivos marcados, tus objetivos y no los de los demás. Siempre habrá personas a las que no les guste lo que hayas decidido, así que de todas maneras te criticarán, lo mejor es hacer lo que tú crees mejor, se tú mismo/a. Piensa que lo que se obtiene es para ti tanto si es bueno como si es malo.

Cuando te plantees decisiones importantes, es muy bueno que al menos dispongas de varias opciones, al menos tres opciones, si son más mejor, pero recuerda que una opción es una obligación, y dos opciones son un dilema.

## **II.13.5.2. TÉCNICAS PARA LA CREATIVIDAD COMO APOYO A LA RESOLUCIÓN**

Las ideas para poder resolver las situaciones no siempre aparecen cuando se las necesita, el aprender a utilizar técnicas creativas para encontrar ideas, para innovar, para encontrar soluciones originales a los problemas.

Todas las personas somos creativas, podemos generar ideas, aunque a veces, no salgan cuando más se necesitan. Las técnicas de creatividad suelen activar nuevas formas de hacer y estimular caminos alternativos ayudando al cerebro a pensar de forma diferente a la habitual.

### **Técnica 1. MAPAS MENTALES**

Tony Buzan desarrolla la técnica de los Mapas Mentales (Buzan, 1996) como método gráfico para acceder a la potencialidad del cerebro en lo que denominó pensamiento irradiante.

Es una metodología con múltiples usos. La aplicación más importante es para desarrollar el proceso creativo de análisis y exploración de una situación o problema y la generación creativa de ideas

Los pasos a seguir para la construcción de un Mapa Mental son los siguientes:

1. Una hoja de papel en blanco, grande o pequeña, según el número de participantes
2. En el centro de la hoja en blanco, se escribe (con una palabra) o dibuja el problema o situación que se quiere trabajar.
3. Partiendo del centro, y como si fueran rayos o radios, salen los principales temas relacionados, de una forma ramificada.
4. Sobre cada tema relacionado anotamos, imágenes o palabras clave
5. Toda la estructura creada tiene una forma de nodos partiendo del centro, la palabra centra o imagen.

Con el fin de enriquecer cada mapa, lo más adecuado es utilizar colores, imágenes, pegatinas, elementos que aportan belleza y mejora el interés por el propio mapa.

### **Técnica 2. PREGUNTAS**

Una de las técnicas más interesantes para el desarrollo de la capacidad para resolver problemas es el “Arte de hacer preguntas”. La pregunta es la fuente primordial de la creatividad. Preguntas inteligentes denotan mentes lúcidas.

Las preguntas pueden utilizarse en todo momento cuando se está abordando la formulación, identificación, o posibles soluciones a un problema. Para buscar nuevas vías de acción, nuevas utilidades, etc.

Tengo cinco amigos que me han enseñado todo lo que se. Y son Qué, Cuándo, Cómo, Dónde y Porqué.

Otras preguntas posibles, Qué clase de, Con qué, Cuáles, En qué, Acerca de qué, Por cuánto tiempo, A quién, ...

### **Técnica 3. SCAMPER**

Esta técnica sigue el acrónimo de S(sustituir), C(combinar), A(adaptar), M(modificar), P(otros usos), E(eliminar o reducir), R(reordenar o invertir)

Como se debe usar esta técnica;

*1º Establecer el problema a resolver.* Para ello podemos utilizar las técnicas anteriores. Mapas mentales y Arte de hacer preguntas.

*2º Preguntas SCAMPER.*

**Sustituir.** (Es posible *sustituir o cambiar cosas*, lugares, procedimientos, gente,

ideas...)

**Combinar.** (Es posible *combinar* temas, conceptos, ideas, emociones...)

**Adaptar.** (Podemos *Adaptar* ideas de otros contextos, tiempos, entornos, personas...)

**Modificar** (Se puede *Añadir algo a una idea o un producto y poder transformarlo en otro diferente*)

**Utilizarlo para otros usos** (Es posible utilizar para otro uso del que fue concebido)

**Eliminar** (Es posible reducir, eliminar, quitar conceptos, partes, elementos del problema)

**Reordenar** (Podemos reordenar, invertir los roles, ...)

### *3º Evaluar las ideas obtenidas*

Las respuestas obtenidas en el proceso anterior, pasan a ser evaluadas y se actúa con resolución para solventar el problema inicial.

## **Técnica 4. TÉCNICA DE VISUALIZAR**

La técnica de la visualización es la **utilización de imágenes en vez de lenguaje**.

La utilización del lenguaje, de las palabras, afecta al pensamiento ya que hace posible su transmisión a otros, incluso a uno mismo de una forma lógica. El uso del lenguaje, frente a las imágenes, es más lento, ralentiza la comunicación. Si se da más peso a la comunicación no verbal o visual, el proceso es más rápido y dispone de mayor versatilidad.

La visualización permite la anticipación de emociones, sensaciones ante una experiencia futura, ya que se puede imaginar cómo se va a sentir cuando logre o se produzca la vivencia esperada, una conferencia, una presentación, un acto social. Visualizando previamente esa experiencia futura, se consigue reducir la ansiedad y aumentar el rendimiento, al poder experimentar las variables futuras.

El procedimiento de la visualización es muy sencillo, intente representar la imagen que desee en su mente, intente experimentar las sensaciones que experimentará cuando haya pasado la vivencia, imagine los detalles, que va a necesitar, que es importante y como lo va a decir, ponga mucha atención a los detalles que visualiza. Debe dejar que las imágenes fluyan por sí mismas e intente no utilizar el lenguaje interno.

### **Pasos a seguir:**

Siéntese en un sitio cómodo y tranquilo, donde piense que no a ser interrumpido. Concentre su atención en la imagen, hagamos el ejercicio con una manzana. Piense en una manzana,

- **Vista.** Vea en su mente la manzana, su color, su forma, su tamaño, deténgase a mirar su piel. Fíjese en detalles. Córtela por la mitad, como es su aspecto ahora, como es por dentro, cómo es el centro y cómo es la manzana en sí.
- **Oído.** Piense en el ruido al morder la manzana, al separarse el bocado, que otros sonidos puede imaginar.
- **Olfato.** Traiga a su memoria el olor de la manzana antes de pelarla, y una vez pelada, y cuál es el aroma cuando la muerde, que otros olores le recuerda la manzana.
- **Gusto.** Saboree la manzana, antes y después de ser mordida. También recuerde otros sabores a manzana, bebidas, caramelos, hay diferencias entre esos sabores.
- **Tacto.** Coja la manzana, pésela en su mano, note la diferencia entre el interior y el exterior, la dureza, la delicada fina capa de la piel. Sienta el contacto de la manzana con sus labios, en su boca.

Practique con distintos objetos: conseguirá que las sensaciones sean cada vez más intensas y tendrá un mayor control sobre su capacidad de visualizar.

## **Técnica 5. SEIS SOMBREROS PARA PENSAR**

Edward De Bono propuso en su libro “Seis sombreros para pensar” una técnica para facilitar la resolución o el análisis de problemas desde distintos puntos de vista o perspectivas.

Los seis sombreros son seis formas de pensar en el problema para poder resolverlo, y deben ser considerados como direcciones de pensamiento más que como etiquetas para el pensamiento, es decir, deben utilizarse de forma proactiva y no reactiva.

De Bono propone seis colores, uno para cada sombrero. Cada color representa una forma de pensamiento diferente que debemos utilizar a la hora de enfrentarnos a un problema.

**1. Sombrero Blanco:** con este pensamiento debemos centrarnos en los datos disponibles. Ver la información que tenemos y aprender de ella.

**2. Sombrero Rojo:** con él observamos los problemas utilizando la intuición, los sentimientos y las emociones. Debe exponer sus sentimientos sin tener que justificarlos.

**3. Sombrero Negro:** haciendo uso de este sombrero pondremos en marcha el pensamiento del juicio y la cautela, poniendo de manifiesto los aspectos negativos del tema tratado.

**4. Sombrero Amarillo:** con este sombrero pensaremos positivamente, nos ayudará a ver por qué algo va a funcionar y por qué ofrecerá beneficios.

**5. Sombrero Verde:** este es el sombrero de la creatividad. Algunas de las técnicas existentes para desarrollar la creatividad pueden ser utilizadas en este momento.

**6. Sombrero Azul:** es el sombrero del control y la gestión del proceso del pensamiento. Con él se resume lo que se ha dicho y se llega a las conclusiones.

## **II.14. TOMA DE DECISIONES. COMPETENCIA 14**

### **II.14.1. DEFINICIÓN TOMA DE DECISIONES**

**Decidir.** Del lat. decidĕre 'cortar', 'resolver'.

1. tr. Formar juicio resolutorio sobre algo dudoso o contestable. Decidir una cuestión. U. t. c. intr. Hay que decidir SOBRE tu futuro.
2. tr. Formar el propósito de hacer algo. Hemos decidido vender la casa.
3. tr. Hacer que alguien forme el propósito de hacer algo. La lluvia me decidió A quedarme.
4. tr. Determinar el resultado de algo. La jugada decidió el partido.
5. prnl. Formar el propósito de hacer algo tras una reflexión. Se decidió A salir.
6. prnl. Hacer una elección tras reflexionar sobre ella. Al final se decidieron POR la casa más cara.

**Decisión.** Del lat. decisio, -ōnis.

1. f. Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.
2. f. Firmeza de carácter.
  - Sinónimo Decisión: determinación, resolución, fallo, sentencia, dictamen, juicio, parecer, arbitraje, firmeza, entereza, audacia, osadía, valentía, valor, atrevimiento, intrepidez
  - Antónimos: indecisión, duda, cobardía, timidez

### **II.14.2. LA COMPETENCIA TOMA DE DECISIONES**

La competencia Toma de Decisiones puede ser entendida como la habilidad que manifiesta el individuo para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o



problema, con el fin de definir las posibles alternativas causantes de la situación y proponer pautas para la solución. La competencia Toma de Decisiones implica proactividad en la decisión, en contra de la toma pasiva u obligada de toma de decisiones.

La toma de decisiones activa, implica la valoración de las diferentes alternativas, sus posibles consecuencias y relaciones con otros ámbitos de actuación, la elección de la alternativa más viable, en ese momento, y actuando en consecuencia y asumiendo las responsabilidades que la toma de decisiones lleva implícita.

La competencia Toma de Decisiones, lleva implícitas conductas relacionadas con la identificación de problemas, el reconocimiento de datos e informaciones significativas, la búsqueda y correlación de los datos más relevantes, la habilidad para poder realizar diagnósticos de las posibles causas, elegir entre las alternativas disponibles para la solución de los problemas, actuar de forma proactiva frente a los problemas y siendo consecuente y responsable de las consecuencias que conlleva la Toma de Decisiones activa.

Tomar decisiones implica hacer que las cosas sucedan, incidir en los acontecimientos para que se produzca el resultado esperado, esto implica ser proactivo, frente a la acción reactiva en la toma de decisiones que implica, simplemente, dejar que las cosas ocurran como consecuencia de otros factores no atribuibles al propio individuo. La habilidad para la toma de decisiones activa, permite utilizar estrategias, técnicas y herramientas para evaluar las diferentes alternativas y cursos de acción para tomar la decisión más

### **II.14.3.1 ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA TOMA DE DECISIONES**

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

1. Me considero una persona que en la toma de decisiones
  - a. Prefiere valorar todas las alternativas y posibilidades y con esa información decidir, aunque se tarde mucho en el proceso
  - b. Me gustaría tener mayor capacidad de tomar decisiones rápidas, a veces pienso mucho antes de decidir
  - c. Suelo tomar las decisiones de forma rápida, aunque después tenga que rectificar
2. En el trabajo:
  - a. Suelo tomar las decisiones de forma autónoma sin consultar a los compañeros
  - b. Me gustaría poder consultar con otras personas antes que decidir por mi cuenta
  - c. En las situaciones de decisión prefiero con otras personas antes que decidir por mi cuenta
3. En el día a día:
  - a. Suelo anticipar las posibles consecuencias de las decisiones que voy a tomar por lo que no suelo equivocarme
  - b. Me gustaría tener mayor capacidad de anticipar consecuencias ya que a veces me equivoco con las decisiones que tomo
  - c. No suelo valorar las posibles consecuencias de las decisiones y después tengo que rectificar
4. Las demás personas piensan de mí que:
  - a. Soy una persona que toma las decisiones rápidas y acertadas
  - b. Suelo demorarme en decidir y a veces esto me ocasiona problemas
  - c. Demoro demasiado la toma de decisiones
5. En la toma de decisiones:

- a. Suelo hacer juicios y análisis rápidos de las situaciones y decidir
- b. Me gustaría tener mayor capacidad de hacer juicios y análisis rápidos para no demorar la decisión
- c. Me es muy difícil hacer juicios y análisis rápidos para tomar decisiones

### II.14.3.2. INTERPRETACIÓN. COMPETENCIA TOMA DE DECISIONES

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 3 puntos, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 1 punto.

La puntuación total es	
------------------------	--

- Si tu **puntuación total está entre 5 y 9**, tu nivel de competencia en toma de decisiones es bajo. A nivel conductual:

La puntuación obtenida indica que su competencia para la resolución es baja, lo que indica que la capacidad general para identificar y analizar los problemas es baja, cuesta asumir que se debe de tomar una decisión para poder llegar a la solución de los propios problemas. Manifiesta una baja capacidad para poder identificar los aspectos más relevantes para la toma de decisiones. La persona se suele ver afectada por las limitaciones que hay siempre en toda toma de decisiones como son el tiempo, recursos, ....

- Si tu **puntuación total está entre 10 y 13**, tu nivel de competencia en toma de decisiones es medio. A nivel conductual:

Manifiesta tendencia a identificar claramente los problemas a su análisis y al reconocimiento de que para solventarlos hay que tomar decisiones. Lleva a cabo una evaluación de la información más importante y crítica para identificar los puntos más relevantes. Tiende a definir las prioridades para aportar soluciones a los problemas en términos de importancia y urgencia. Intenta desarrollar diferentes alternativas de solución al problema planteado, realizando una valoración de los puntos fuertes, sus fortalezas, y las debilidades de cada una de las alternativas para poder decidir mejor.

Si tu **puntuación total está entre 14 y 15**, tu nivel de competencia en toma de decisiones es alto. A nivel conductual es capaz de evaluar, analizar y procesar los datos más relevantes para identificar los aspectos clave de la situación objeto de análisis. Es capaz de definir claramente los criterios que se deben utilizar para decidir la mejor opción, los criterios son datos, límites, directrices, y puntos de referencia que permite evaluar las opciones toma la decisión en consecuencia. Hay una clara apuesta por ponderar cada criterio ya que cada uno de ellos puede tener un peso diferente por su importancia en la propia decisión. Consigue mantener controlados los efectos emocionales que la toma de decisiones conlleva. Una persona con una competencia alta en toma de decisiones, implica que suele controlar las cargas emocionales, tiene en cuenta los aspectos racionales y emocionales, de la situación. Tiende a mantener, en todo momento, una forma de pensar que se anticipa a los actos, prepara las tareas a desarrollar con antelación a que sean solicitadas.

### II.14.4. CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA TOMA DE DECISIONES

*"No soy producto de mis circunstancias, soy producto de mis decisiones" Steven Covey.*

Las personas tomamos decisiones constantemente, en todos los ámbitos de la vida, en el entorno profesional, familiar, social. El proceso de toma de decisiones permite aportar soluciones a los distintos desafíos y retos a los que se enfrenta la persona en su día a día. Una

decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas.

Cuando hablamos de competencia en toma de decisiones significa decidir proactivamente, es decir, actuar ante el entorno para que sucedan las cosas como la persona quiere que sucedan. Al actuar y decidir actúa y se influye sobre los elementos, sobre los factores externos. Es la diferencia entre la decisión pasiva, en la que el individuo se siente forzado y obligado a decidir, al ser la vida una toma de decisiones constante, la decisión pasiva es dejar que sea el entorno el que condiciona los resultados, dejar que las cosas ocurran a consecuencia de los elementos externos, nos referimos a decisión pasiva.

Esta competencia permite activar conscientemente la evaluación de las diferentes posibilidades en un momento dado, se tiene en cuenta las necesidades, valores, motivaciones, posibles consecuencias presentes y futuras y decidir en consecuencia.

Cualquier toma de decisiones debería incluir un amplio conocimiento del problema que se desea superar, ya que con el pertinente análisis es posible comprenderlo y dar con una solución adecuada. Sobre decir que ante cuestiones triviales (por ejemplo, decidir si tomar agua o zumo de naranja en una comida), el nivel de razonamiento es mucho menos complejo y profundo, y se actúa de forma casi automática. Este sistema de razonamiento más sencillo o más complejo nos muestra la coexistencia de dos modos de procesar la información (Kahnemam, 2002)

#### **II.14.4.1. MODELO DE LOS DOS PROCESOS DE PENSAMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES**

El ser humano está dotado de actividades mentales que le llevan a comprender, adquirir, representar, almacenar y recuperar información, pero sobre todo a hacer uso de esa información. Comprender el mundo, procesar la información y elaborar juicios, tomar decisiones y comunicarlas a los demás es el eje de la propia actividad humana.

El pensamiento es la manipulación de la representación mental de la información, esta representación puede ser desde una palabra a una imagen visual, un sonido o un dato de cualquier modalidad. El razonamiento es el proceso por medio del cual se usa información para extraer una conclusión y tomar una decisión.

Por lo tanto, el pensamiento se desarrolla cuando la persona tiene la cognición (procesamiento de la actividad del conocimiento) que algo existe, de las imágenes y de los conceptos. El razonamiento es el procedimiento lógico mediante el cual se relacionan esas imágenes y conceptos para alcanzar una conclusión o se pueda responder una pregunta. El pensamiento difiere de razonamiento en que el razonamiento es una actividad del pensamiento, que lleva a conclusiones, resolver problemas, la adopción de decisiones y la representación de la realidad.

Por ejemplo, si veo un cuadro, una pintura, es la Mona Lisa (pensamiento), viene de un conocimiento cotidiano, fue pintada por Leonardo, pero a medida que observo detenidamente detecto un trasfondo en esa misma pintura y se empieza a sacar supuestos de la manifestación de esa sonrisa en esa misma pintura, y en efecto aparecen multitud de experiencias con esa sonrisa en la cual concluyo que hay una comunicación de felicidad en el personaje del cuadro (razonamiento).

Un razonamiento extrae de la experiencia y del conocimiento previo que se tiene de las cosas y del mundo, o sea lo empírico estableciendo supuestos predicciones, y de algún modo lo va integrando poco a poco, de arriba-abajo, que da lugar a extraer una conclusión y tomar decisiones para solucionar un problema dado. El razonamiento construye y asocia, y después de razonar se llega a la toma de decisiones y solución de problemas. **Por lo tanto, el**

**razonamiento es el medio o proceso por el cual se obtienen conclusiones y se toma decisiones.**

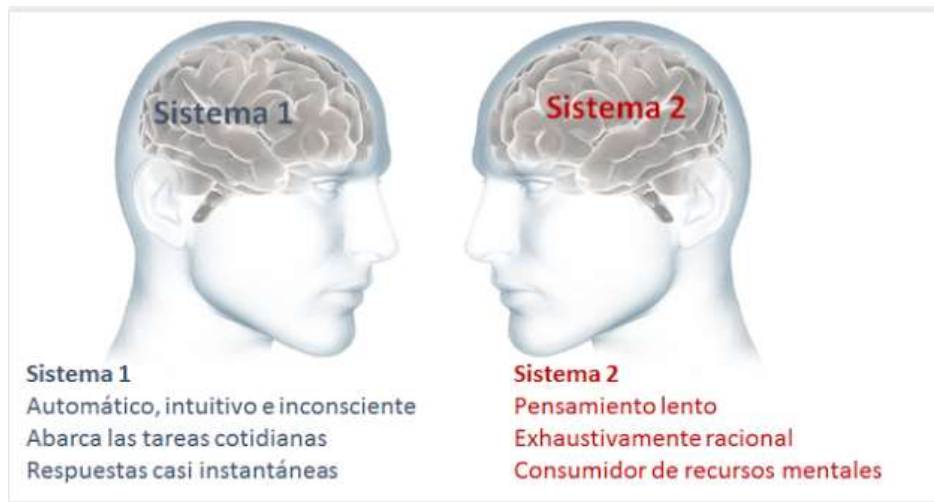
El razonamiento es un proceso dinámico, deductivo y analítico guiado por ideas o hipótesis sometidas a un juicio constante para examinar su validez (Jones, 1989), el razonamiento es un sistema complejo multidimensional que implica procesos simples o no analíticos, que se denomina Sistema 1 y procesos cognitivos de análisis de nuestras propias ideas mediante razonamientos complejos denominando Sistema 2.

Analicemos el siguiente problema; *“Un bate y una pelota cuestan 1.10€ en total. El bate cuesta 1€ más que la pelota. ¿Cuánto cuesta la pelota?”* Mi primera respuesta, como la del 50% de los estudiantes de Princeton y 56% de Michigan, fue 10 céntimos. Puesto que Kahneman decía que esta respuesta era incorrecta, traté de resolver el problema con mi esposa en el almuerzo, pero fuimos interrumpidos. Al día siguiente le di más vueltas al asunto hasta encontrar la solución. ¿Cuál fue la diferencia entre mi respuesta inicial y la última? La primera fue intuitiva, inmediata, sin vacilar, la que me salió de los forros. La segunda fue fruto de un razonamiento deliberado, controlado, lento, esforzado. Mi hija, pese a ser economista, también falló en su primera respuesta, pero cuando le dije que era errónea, aplicó una ecuación y resolvió el asunto en medio minuto. (Federico León, 2014)

En esta perspectiva, el científico y economista Herbert A. Simón dio un paso decisivo que lo llevó al Premio Nobel de Economía de 1978 cuando comenzó a contrastar a mitad del siglo pasado el modelo racional subyacente en la ciencia económica con la manera habitual cómo la gente toma decisiones organizacionales y económicas. Las teorías económicas clásicas y neoclásicas asumen que la gente es perfectamente racional y se esfuerza en maximizar sus logros económicos. Simón (1955, 1956) argumentó que la racionalidad humana es limitada, no perfecta, y que la gente busca resultados satisfactorios, no necesariamente máximos o ideales. Sus estudios demostraron que la gente basaba sus decisiones en información limitada pese a que podría utilizar más información. (Federico León, 2014)

Como recordó Kahneman (2002) en su discurso de aceptación del Nobel, él y Tversky descubrieron que los sesgos del juicio, que, por definición, no son aleatorios sino sistemáticos, se manifiestan principalmente en los procesos de recuperación de información. Un asunto central, pues, es el de la accesibilidad a la información, la facilidad con que ciertos contenidos mentales surgen en la mente. ¿Por qué unos pensamientos son más asequibles que otros? En los juicios intuitivos del sistema 1 no existe la incertidumbre ni la duda. En una emergencia, el bombero no pierde tiempo en evaluar distintas posibilidades: la respuesta “correcta” se le aparece como la obvia según su experiencia. (Federico León, 2014)

El concepto de procesamiento dual se refiere a la coexistencia de dos modos de procesar la información



Los procesamiento del sistema 1 prevalecen en la vida cotidiana. La pregunta que se formulan los investigadores es: “¿Cuándo o bajo qué circunstancias entra a funcionar el sistema 2?”. Stanovich y West (2002) propusieron los nombres Sistema 1 y Sistema 2 para referirse a las dos formas de procesamiento cognitivo y asumieron que el Sistema 2 se encarga de monitorear la calidad tanto de las operaciones mentales como de los comportamientos manifiestos. Retomando el problema del bate y la bola si sabía que mi primera respuesta era incorrecta. De no haberlo sabido, es probable que se hubiese activado mi Sistema 2, induciéndome a verificar la calidad de mi primera respuesta mediante la suma de la solución (bola = 10 céntimos) y la conclusión lógica de la formulación (bate = 1,10€) para descubrir que la suma total de ambos sería 1.20€ y no 1.10€ como proponía el enunciado.

El sistema 1, que podemos llamarlo el del “corazón”, es un sistema automático, intuitivo e inconsciente que abarca todas las tareas que hacemos de forma cotidiana. Un sistema que usa pocos recursos, recursos muy limitados, pero de una forma increíblemente eficiente y rápida. Atajos mentales que se aproximan a la mejor alternativa de una situación, sin considerar opciones con más detalle que los absolutamente necesarios; por ejemplo, tomar la decisión de levantar el brazo y cubrirnos la cabeza cuando nos cae una piedra del tejado, o tomar la decisión de alejarnos cuando oímos ruido de cosas rompiéndose detrás de nosotros, o incluso valorar una salsa barbacoa que sin siquiera probarla sabremos que nos arderá el estómago.

Estos atajos o procesos heurísticos rápidos y automáticos son componentes del sistema 1, que produce una decisión de respuesta casi instantánea a muchas de las situaciones que nos encontramos en el día a día. Sólo cuando el SISTEMA 1 se encuentra con una situación nueva que no puede encajar dentro del modelo, es cuando se utilizan los recursos del SISTEMA 2.

Stanovich propuso que el SISTEMA 2, lo reservamos para las ocasiones que realmente lo necesitamos ya que es un pensamiento más lento, exhaustivamente racional y gran consumidor de recursos mentales. Cuando nos encontramos con un problema o situación que requiere la toma de decisiones nos enfocamos en encontrar una solución que sea suficiente “para salir del paso”, y no dedicar más procesos cognitivos para decidir entre varias alternativas cuál es la más adecuada, es decir, si con esta decisión me vale, no pienso más.

Usar nuestro cerebro de esta forma SISTEMA 1 nos permite funcionar en el día a día de una manera sumamente eficiente, mientras que dejamos al SISTEMA 2 la tarea de enfocarse en situaciones que en realidad lo requieren, como analizar el costo beneficio sobre una nueva inversión.

## II.14.4.2. MODELO AUTÓNOMO EN LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones podemos considerarla como un proceso o plan de acción con un fin concreto y definido con anterioridad. El modelo autónomo en la toma de decisiones, tiene los siguientes pasos:

1. **Realizar una definición del problema.** ¿Cuál es el punto de partida?

Problema se define como *“una situación real o anticipada en la vida que requiere respuestas por parte del sujeto para un funcionamiento adaptativo; pero que no están disponibles o no son identificables por él, debido a la existencia de barreras u obstáculos”* (Nezu, 2004). Los obstáculos más habituales que aparecen en el camino son, ambigüedades e incertidumbres que limitan la correcta toma de decisiones. Los conflictos de intereses entre personas, los recursos disponibles y la inseguridad en sí mismo también limitan la competencia de toma de decisiones.

Lo primero que hay que hacer para tomar decisiones es definir lo que se quiere alcanzar. Concretar cuál es la meta a lograr. Para resolver problemas es necesario analizarlos desde la perspectiva de la meta a lograr, identificar los factores y aspectos relevantes de la situación. Analizar la situación de partida teniendo en cuenta la meta a alcanzar permite determinar las relaciones causales, determina la influencia entre los factores antecedentes y consecuentes, de unos factores en otros, en el momento actual y en su posible evolución futura.

2. **Generar conductas alternativas posibles.** ¿Qué otros caminos hay?

Generar las alternativas posibles dependerá de la creatividad, la experiencia y conocimiento de la situación del propio individuo. Imaginar las alternativas posibles teniendo en cuenta la autocrítica va a afectar más o menos al resultado final.

El brainstorming es una excelente herramienta para la generación de alternativas, ya que en la fase de generación no hay críticas, sino que todo es válido, la generación de pensamiento creativo permite aceptar toda idea, ya se trabajará posteriormente con cada idea generada, así cualquier propuesta es aprovechada, completada o utilizada para generar otras propuestas. La clave de la generación de ideas es tener la mente abierta para poder romper los límites de pensamiento y comportamiento establecido.

3. **Extrapolar los resultados.** ¿Cómo voy a ponerlo en marcha?

La competencia toma de decisiones es activa, existe una proactividad por parte del sujeto para que las cosas sucedan como la persona quiere que sucedan. Por lo que hay que prever posibles resultados y consecuencias. La solución de problemas y la toma de decisiones están sujetas a amplios grados de incertidumbre. El resultado de una decisión no depende solo lo que hagamos, sino que también importa las decisiones de las demás personas que están implicadas en el problema.

Poder predecir posibles resultados en función de las acciones que se van a decidir, es muy complejo, ya que entra en juego un alto grado de incertidumbre. Pero eso es tomar decisiones.

4. **Efectos de cada acción.** ¿Qué conclusiones extraigo de cada alternativa?

La toma de decisiones activa está en relación con la meta que se quiere alcanzar. La valoración probabilística de posibles resultados ayuda a reducir los límites de la incertidumbre entre las posibles alternativas, así los beneficios asociados o perjuicios de cada acción se valoran en grados de probabilidad que ayudan a decidir.

La evaluación probabilística de cada acción, puede ser de forma consciente y reflexionada poniendo en una balanza cada aspecto del resultado; en esos casos se emplean conceptos como Utilidad = probabilidad x valor (Hastie, 2001). Pero muy

frecuentemente se evalúa de forma general tomando solamente el sentimiento o la sensación que incluye la impresión global que nos evoca la situación prevista. Esta evaluación puede hacerse de forma automática, es decir, sin un pensamiento consciente, guiándonos solamente por las sensaciones que nos ha producido. En este paso se incluye valorar la incertidumbre de los sucesos.

5. **Decidir por la acción a implantar.** ¿Cuál elijo?

Elegir entre las posibles alternativas que puedan tener efecto sobre el resultado esperado es decidir. La incertidumbre es condicionante en la elección, evaluar los posibles resultados para la elección de la conducta más adecuada para resolver el problema.

6. **Implantar la acción.** ¿Cómo voy a controlar el proceso de implantación?

La puesta en marcha de cualquier acción implica controlar el avance, monitorizar el resultado que se va logrando y así poder realizar los ajustes oportunos. Si no va en dirección al objetivo, generamos nuevos caminos o cambiamos los planes en un proceso de toma de decisiones continuo.

7. **Evaluar los resultados.** ¿Lo he logrado?

Evaluar permite comprender las relaciones causa efecto, y aprender para la siguiente situación. Revisar el proceso que se ha seguido, la evaluación de las alternativas sus probabilidades asociadas, los sistemas de seguimiento y control, la valoración de sucesión de hechos y resultados reales.

La revisión y evaluación de la propia actuación es un aprendizaje para las nuevas acciones para encontrar alternativas que no se habían pensado previamente. La revisión de los resultados es un proceso que pretende conseguir mejorar la actuación siguiente, pero, si no se mantiene dentro de unos límites, lo único que se logra es continuar la preocupación después de acabada la acción.

### II.14.4.3. LECTURA Y REFLEXIÓN. TARA Y EL VIAJE.

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

Relato sobre la toma de decisiones

*Tara era una chica que hacía demasiado tiempo que vivía tranquilamente en su pueblo y había decidido emprender el viaje de su vida. Quería conocer nuevos lugares y gente nueva para aprender todo lo que pudiera. Había preguntado a un montón de gente, pero lo que no tenía claro era cual era el mejor camino para conseguirlo. De todos modos, salió de su pueblo con un equipaje ligero pero completo y comenzó a caminar. En seguida se encontró con un primer cruce de caminos. Se paró. “Puedo ir por el camino del medio. Es llano y serpentea por un bosque fresco. Se dice que por allá viven unos duendes mágicos. Si tengo la suerte de verlos les podré hacer la pregunta más difícil que existe y seguro que la contestarán. Pero también puedo escoger el camino de la derecha. Va en dirección de la montaña del norte. Allá se dice que viven unos monjes muy sabios de los que podría aprender muchas cosas interesantes. Claro que también podría escoger el camino de la izquierda que va por los llanos verdes del valle. Allá dicen que a veces se instala una tribu de indios nómadas. Seguro que podría visitar muchos lugares desconocidos y aprender de la gente que conozca ...”*

*“¿Y si escojo el camino equivocado? Caminar y caminar para descubrir al final que aquel no era el mejor camino... ¿Cómo podría recuperar entonces el tiempo perdido? Es una decisión muy importante y no me puedo permitir una equivocación... ¿Qué hago?”*

*La duda la tenía paralizada. Se sentó encima de una roca a pensar y a pensar sobre su dilema, pero cuanto más lo hacía, mayor era su confusión.*

Mientras estaba sentada con la cabeza apoyada entre sus manos, se acercó alguien y dijo. Pareces preocupada, ¿te puedo ayudar?

Tara se asustó, levantó rápidamente la cabeza y vio a una persona delgada de aspecto anciano. Cuando la miró a los ojos tuvo una extraña sensación, como si fuera alguien que conocía muy bien, lo cual la tranquilizó. Aunque no la conocía de nada, o precisamente por eso, le explicó lo que la ocurría. Mientras hablaba, el anciano la escuchó atentamente, con una actitud reflexiva y en silencio hasta que acabó su relato. Entonces sacó una pipa de su bolsillo, la encendió. Varias bocanadas de humo dibujaron figuras indescifrables en el aire y dijo.

“De un camino que no conoces sólo puedes ver su inicio, pero no sabes su recorrido ni a dónde te llevará. Podría ser que el camino de la izquierda se cruce con el camino del medio un poco más adelante. O quizás el camino del medio no te lleve al llano. O incluso podría ser que en las montañas del norte no encuentres ni a los monjes ni a ninguna persona. Y es muy probable que en transcurso del camino que elijas encuentres otros cruces. Y también podría suceder todo lo contrario....

Pero hay una cosa de la que sí puedes estar segura. El camino que elijas seguro que será el correcto porque el que busca algo con determinación y compromiso seguro que lo encuentra. Y has dicho que lo que buscas son aprendizajes. El camino que recorrerás no será ni más largo ni más corto del necesario para encontrar tu destino. Buena suerte y que el viaje te sea propicio y lleno de aprendizajes.” Y el anciano se fue por donde había venido.

Tara se quedó pensativa un rato. De hecho, no está segura si fueron minutos u horas. Después se quedó mirando el cruce que tanto la había angustiado. Finalmente, y después de vacilar unos instantes más, escogió uno de los tres caminos (tendréis que preguntar a Tara cuál de ellos escogió) sabiendo que aquella era la mejor decisión que podía tomar en ese momento y se puso a caminar con decisión, sin mirar hacia atrás, contenta y con ganas de descubrir los aprendizajes que el viaje seguro la iba a proporcionar.

### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.**

Responda y anote sus respuestas:

¿Qué conclusiones puede deducir del cuento Tara y el viaje?	
¿Según su opinión y experiencia, en qué situaciones te has encontrado cómo Tara, en encrucijada de caminos y cómo lo sueles resolver?	
¿Qué crees que puedes hacer para mejorar tu capacidad para tomar decisiones?	
¿Qué es lo que te hace frenar o dificulta tu capacidad de tomar decisiones?	
¿Qué creencias personales tienes respecto a la toma de decisiones? Descríbelas.	

### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO**

Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted fue capaz de generar una situación positiva de toma de decisiones, tomó la decisión en tiempo, en forma, y consiguió lo que había propuesto.

Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.

Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:



- *¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted tuviera éxito?*
- *¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?*
- *¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones?*
- *Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?*
- *¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?*

*Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales las mejoras de su competencia en negociación son necesarias para lograr sus objetivos.*

*Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.*

## **II.14.5. GIMNASIO. COMPETENCIA TOMA DE DECISIONES**

### **II.14.5.1. ENTRENAMIENTO EN SOLUCIÓN DE PROBLEMAS MODELO D’ZURILLA**

Una competencia baja en toma de decisiones indica el posible fracaso para encontrar una respuesta eficaz, en un tiempo determinado. Conocer técnicas que nos ayuden a entrenar la toma de decisiones y la capacidad de solventar o solucionar problemas es útil para reducir la ansiedad asociada a este fracaso de encontrar una respuesta eficaz.

El proceso de toma de decisiones para la solución de problemas está determinado principalmente por dos procesos parcialmente independientes:

- **Orientación al problema.** Es un proceso que refleja en gran medida la percepción del individuo sobre los problemas que ocurren en su vida y sobre su propia capacidad para resolverlos.
- **Estilo de solución de problemas.** Los estilos de solución de problemas hacen referencia a la forma específica de articular las diferentes fases del proceso de solución de problemas y a la forma en las que estas se llevan a cabo. Existen dos estilos principales: el estilo impulsivo y el estilo evitador. (Arturo, Eugeni, 2014).
  - El estilo impulsivo se caracteriza por la aplicación de las habilidades de toma de decisiones para la solución de problemas de una manera rígida, impulsiva, descuidada, rápida e incompleta. Suelen considerar pocas soluciones alternativas y actuar de forma impulsiva de acuerdo con la primera idea que viene a la cabeza.
  - El estilo evitador se caracteriza por la procrastinación (aplazamiento sistemático de actividades y desidia), la pasividad o inactividad y la dependencia. Los evitadores prefieren evitar antes que afrontar, posponen sus problemas tanto como les es posible, esperan que los problemas se resuelvan solos y tratan de conseguir que otras personas se hagan responsables de sus problemas.
  - Podemos proponer un estilo racional y óptimo para la toma de decisiones en la resolución de problemas que se caracteriza por la aplicación racional, controlada y sistemática de las habilidades de solución de problemas (definición del problema, generación de alternativas, toma de decisiones e implementación). El estilo racional es que está asociado con mejores resultados, siendo los otros dos claramente disfuncionales.

Como ya se ha descrito anteriormente, los pasos a seguir en cualquier proceso de toma de decisiones para la solución de problemas son;

- Identificar el problema.  
Describir con detalle el problema y la respuesta habitual a dicho problema. Al describir la situación y la respuesta en términos de quién, qué, dónde, cuándo, cómo y porqué, se verá el problema de forma más clara.
- Generar alternativas.  
En esta fase se utiliza la técnica del "brainstorming" o cualquier otra técnica de creatividad, para ello ver la competencia resolución. Esta técnica tiene como fin la generación creativa de ideas.
- Analizar las posibilidades.  
Este paso consiste en seleccionar las estrategias más prometedoras y evaluar las consecuencias de ponerlas en práctica.
- Evaluar los resultados  
Una vez se ponga en práctica la alternativa seleccionada, se deberán observar las consecuencias, ¿Suceden las cosas tal como estaban previstas? Si no es así buscaremos nuevas alternativas al problema.

Para entrenar la competencia toma de decisiones para la solución de problemas se propone:

1. **CREENCIAS SOBRE EL PROBLEMA.** Una persona con alta orientación al problema refleja un conjunto de creencias o pensamientos que influyen en la comprensión y reacción ante situaciones. Una orientación constructiva al problema se caracteriza por entender los problemas de la siguiente forma:
  - Aceptar los problemas como algo normal y habitual en el camino de la vida.
  - Hay una creencia en la propia capacidad para resolver problemas de forma efectiva.
  - Utiliza el malestar interno y los síntomas fisiológicos como indicadores de la presencia de un problema. Indicadores internos como señales de alerta que inician y disparan el proceso de toma de decisiones.
  - Inhibir la tendencia natural a responder de forma emocional ante las situaciones problemáticas. Pensar antes de actuar.
  - Adopta una postura realista asumiendo que el análisis de problemas y la toma de decisiones conllevan tiempo y esfuerzo.

Las estrategias más adecuadas para una óptima orientación hacia los problemas son

- a. **El abogado del diablo.** El objetivo es poner a prueba la validez de las creencias que dan lugar a la orientación negativa tratándolas como hipótesis y centrándose en la utilidad de cara a la solución del problema para el que se generaron. Debemos adoptar temporalmente una postura claramente irracional (Ej., los problemas no son normales, casi nadie los tiene, es catastrófico que las cosas no salgan bien, es mejor evitar que enfrentarse a los problemas). La persona debe intentar encontrar argumentos para rebatir estas creencias. Es importante que entienda que la postura abogado del diablo no es una burla o crítica sobre la forma de pensar, sino una profunda crítica que permite alcanzar otros puntos de vista.
- b. **“La brújula” del problema.** El objetivo de esta técnica es ayudar a reconocer la existencia de un problema. Etiquetar las situaciones como problema es el primer paso para inhibir las tendencias anteriores que mantenían o amplificaban dichas situaciones. Se trata de construir un listado con varias áreas en las que ocurre pueden existir problemas (Ej., trabajo, familia, amistad, economía, salud). A partir de esta lista inicial se construye una segunda lista más específica con problemas concretos que estemos experimentando en las distintas áreas o aquellos que anticipa que podría tener y ante los que nos sentimos vulnerables.

- c. **“Control de las emociones”** Utilizar las emociones como pistas o claves para la identificación del problema. Uno de los principales obstáculos en la solución de problemas es la tendencia a actuar impulsivamente para reducir un estado emocional negativo. Cuando esto ocurre las emociones o sentimientos negativos tienden a incrementarse y el problema continúa sin resolverse. Se trata de fomentar la creencia de que experimentar ciertas emociones puede ser positivo y útil en la detección del problema. La principal estrategia es recoger información mediante registros de situaciones en las que se ha experimentado malestar y tratar de aclarar cuál era o es el problema subyacente. Las personas deben utilizar las emociones como señales (Ej., como semáforos) para poner en marcha la estrategia de “PARAR y PENSAR”. Darse la instrucción “Parar” reduce la probabilidad de actuar impulsivamente. La instrucción “Pensar” señala la necesidad de activar e implicarse en una orientación positiva al problema y poner en marcha el resto de estrategias de solución de problemas.

#### **ENTRENAMIENTO EN DEFINICIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

- a. **Información relevante.** Algunas personas tienden a buscar de forma selectiva la información que confirma sus propios pensamientos. Tienden a igualar los datos, hechos con sus propias opiniones. En esta etapa es útil asumir el rol de investigadores. Al actuar como investigadores debemos responder a las siguientes preguntas para identificar la información más relevante ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, y ¿Cómo?
- b. **Describir los hechos de forma clara y sin ambigüedades.** Es necesario utilizar precisión en el lenguaje, evitar las generalizaciones, o supresiones que pueden afectar a la comprensión de la situación, incluso modificar perceptivamente los hechos. Hay que definir los problemas de forma operativa, por ejemplo, en el trabajo pienso que todo va mal y que es injusto, cuando lo único que sucede es que no me han comunicado los objetivos a desarrollar. La concreción en los detalles acota las posibles interpretaciones de los problemas lo que permite una mejor decisión frente al mismo.
- c. **Comprender la naturaleza de un problema.** Un problema surge cuando hay una discrepancia entre una situación inicial y una situación final o meta a alcanzar. En este punto es muy importante la precisión en la meta, que se desea alcanzar.
- La comprensión de la disonancia permite matizar los obstáculos o limitaciones entre la situación inicial y la situación final. En esta estrategia debemos describir con todo lujo de detalles la imagen de un futuro en el que los principales problemas están resueltos. Si la imagen es incompleta se pueden formular preguntas para aclarar los puntos menos desarrollados.
- d. **Establecer metas realistas.** Una adecuada orientación al problema implica realismo en la definición de los objetivos. Saber cambiar deseos por objetivos alcanzables y así poder concretar un plan de acción que contenga sub metas o logros pequeños que ayuden a alcanzar la meta.

#### **ENTRENAR EN GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS.**

La habilidad para generar alternativas se adquiere con la práctica, mediante el entrenamiento, así poco a poco se irá mejorando la gama y sobre todo la riqueza de alternativas. La técnica de generación más adecuada es el Brainstorming, o la combinación con las siguientes:

- a. **Combina.** Para ello se escribe una lista con las posibles alternativas, luego se revisa cada alternativa de la lista y se verifica si se puede combinar con alguna otra de la lista.

- b. Modifica. Lo mismo que la anterior, pero se comprueba si puede hacerse modificaciones, variaciones que afecten al resultado final.
- c. Modelaje. La acción de modelaje es identificar a una persona, real o ficticia, conocida o desconocida, y pensar en cómo pensaría la persona elegida, como esa persona resolvería el problema.
- d. Imagina. Cierra los ojos e imagina que se enfrenta al problema, imagina el éxito, imagina las sensaciones y emociones por haber logrado alcanzar la meta. Imagine las posibles alternativas de acción y sus posibles consecuencias.
- e. No juzgar antes de hacer. Consiste limitar la tendencia a juzgar y evaluar las posibles soluciones sin haber analizado la totalidad, valida su posible resultado por una parte de la misma.
- f. Estrategias y tácticas. Una estrategia es una forma de pensar que me lleva a soluciones a medio largo plazo, y una táctica es la forma de pensar que me ayuda a resolver los problemas de día a día. Esta distinción favorece la generación de alternativas en los dos niveles a medio largo plazo y a corto plazo.

#### **ENTRENAMIENTO EN TOMA DE DECISIONES.**

El objetivo es entrenar en la selección de alternativas que minimicen los riesgos y maximicen el rendimiento. Para ello la probabilidad subjetiva de alcanzar el objetivo es la clave de este proceso.

- a. Con que probabilidad preveo alcanzar el objetivo. Se trata de predecir la probabilidad asociada a cada una de las alternativas de elección. Es conveniente anotar y llevar un registro de las mismas y se comienza descartando las ineficaces, imposibles o alocadas.
- b. Grado de implantación de las acciones. Se debe evaluar las dificultades para poder en marcha cada alternativa, en plazos, costes, alcance, de cada una de ellas.
- c. Relación coste beneficio. Se debe ponderar cada alternativa. Se asigna (0, 1 o 2) de acuerdo con la probabilidad de las consecuencias, una vez valorada la probabilidad de que una alternativa de lugar a un resultado y se asigna 2 si es positivo, 1 si es neutro y 0 si es negativo.
- d. Tomar la decisión. Entre las alternativas con mayor puntuación se decide cuál de ella se activa, o en que secuencia temporal.
- e. Plan de acción. Se describe el plan de acciones o pasos a dar para poner en marcha la alternativa elegida. Teniendo en cuenta los posibles obstáculos, las sub metas o hitos clave, estimación de posibles indefiniciones e incertidumbres. Es conveniente programar la implantación de diferentes alternativas a la vez para abordar el problema desde diferentes perspectivas.

#### **ENTRENAMIENTO EN IMPLANTACIÓN Y CONTROL.**

Se implementan las posibles alternativas de acción o soluciones decididas y se propone una evaluación del posible efecto. Recabar información sobre el avance, y analizar las habilidades del sujeto en cada una de las fases del proceso.

- a. Implementación. Si aparece la duda o la resistencia en la implantación, puede hacerse una valoración motivacional que analiza las consecuencias de no resolver el problema y la valoración de las consecuencias de resolverlo poniendo en acción el plan definido.
- b. Monitorización y evaluación. Hay que medir y evaluar en un periodo de tiempo marcado, los resultados o consecuencias que se van alcanzado. La monitorización y evaluación debe realizarse de forma integral y global, es decir, debe incluir, no sólo

los resultados, sino los estados emocionales e implicaciones de las acciones. Una buena idea es registrar los estados internos en una escala de satisfacción.

- c. Auto-refuerzo vs. identificación de problemas. Una vez implementada la solución, si los resultados son satisfactorios, la persona debe auto-reforzarse. Este auto-refuerzo puede ir desde simples auto-mensajes (Ej., “lo conseguí”), hasta la planificación de actividades gratificantes o la compra de objetos materiales. En caso de que los resultados no sean satisfactorios, debe analizarse el problema que los ha generado. Si es un problema del proceso en sí (Ej., déficit en alguna de las etapas del proceso de solución de problemas) se vuelve a la fase en la que se ha identificado el problema. Si se trata de un déficit de habilidades necesarias para llevar a cabo la solución, debe procederse al entrenamiento en esa habilidad o habilidades específicas.

Para automatizar y agilizar la puesta en marcha de este proceso de entrenamiento D’Zurilla propone seleccionar ejemplos de problemas cotidianos (Ej., derramar una taza de café sobre un documento importante que hay que entregar urgentemente; darse cuenta de que nos hemos olvidado la cartera justo cuando hay que pagar en una primera cita, etc.). Se trata de elegir un número amplio de problemas posibles y pedir a la persona que los resuelva en menos de 5, 3, 2 y 1 minuto utilizando los pasos propuestos (D’Zurilla, 1986).

## II.15. ORIENTACIÓN AL LOGRO. COMPETENCIA 15

### II.15.1. DEFINICIÓN ORIENTACIÓN AL LOGRO

#### **Orientación**

1. f. Acción y efecto de orientar u orientarse.
2. f. Posición o dirección de algo respecto a un punto cardinal.
  - **Sinónimos:** ubicación, disposición, posición, situación, colocación
  - **Antónimos:** extravío

#### **Logro.** Del lat. *lucrum*.

1. m. Acción y efecto de lograr.
2. m. Ganancia, lucro.

#### **Lograr.** Del lat. *lucrāri* 'ganar'.

1. tr. Conseguir o alcanzar lo que se intenta o desea.
2. tr. p. us. Gozar o disfrutar algo.
3. prnl. Dicho de una cosa: Llegar a su perfección.
  - Sinónimos: consecución, resultado, ganancia, éxito conseguir, obtener, alcanzar, conquistar, ganar, embolsar
  - Antónimos: perder, fracasar

### II.15.2. LA COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL LOGRO

La competencia Orientación al Logro se manifiesta en la habilidad y determinación del individuo para establecer, precisar y fijar metas y objetivos retadores y ambiciosos que sean superiores a lo mediocre que las metas planteadas superen los estándares, que supere las expectativas del propio individuo. Es una competencia que impulsa al individuo a actuar por encima de los desempeños medios, a superarse continuamente y mantener la conducta en el tiempo hasta que se consigue el objetivo.

En los entornos sociolaborales ésta competencia se manifiesta en individuos que persiguen altos resultados por sí mismos, y estos resultados van más allá de lo que exige el propio puesto de trabajo o el entorno social donde se desempeña.

Individuos con competencia alta en Orientación al Logro muestran una tendencia interna, impulso interior, que les empuja a luchar por alcanzar altos restos personales y profesionales, hay una tendencia a marcarse objetivos retadores superiores a los estándares habituales.

Los individuos con una alta competencia en Orientación al Logro tienen tendencia a perseguir los resultados por encima de todo, manifiestan un gran impulso interior que se convierte en motivación para conseguir alcanzar los objetivos que se han marcado. Tienen una gran determinación para establecerse retos, metas y objetivos ambiciosos y luchar por conseguirlos.

#### II.15.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL LOGRO

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

6. En el trabajo:
  - a. Suelo tener bien definidas las tareas a realizar para obtener los resultados previstos

- b. Me gustaría tener mayor capacidad para establecer tareas y definir los resultados futuros
  - c. No tengo claro los resultados a obtener y eso dificulta establecer las tareas previas
- 7. En el trabajo diario:
  - a. Suelo marcarme retos con niveles de exigencia grandes
  - b. Me gustaría tener mayor capacidad para marcarme retos más exigentes
  - c. No suelo marcarme retos exigentes
- 8. En mis metas profesionales:
  - a. Generalmente tengo claro lo que es importante para mi e intento hacer aquellas cosas que me ayudan a lograr mis metas
  - b. Me gustaría tener una mayor claridad de mis metas, de lo que quiero lograr, para así hacer aquellas cosas que me acerquen al logro de esas metas
  - c. No tengo claro que es lo que quiero lograr
- 9. Frente a los obstáculos
  - a. Suelo ver los obstáculos como un reto y eso me motiva a seguir adelante
  - b. Me gustaría tener mayor capacidad de solventar los obstáculos, ya que a veces, “tiro la toalla”
  - c. Frente a los obstáculos suelo desanimarme con facilidad
- 10. Si recuerdas en tu pasado:
  - a. Pienso que suelo lograr lo que me propongo
  - b. En ocasiones he cambiado mis metas para alcanzarlas
  - c. Me cuesta mucho alcanzar las metas propuestas

### II.15.3.2. INTERPRETACIÓN. COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL LOGRO

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 3 puntos, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 1 punto.

La puntuación total es	
------------------------	--

- Si tu **puntuación total está entre 5 y 9**, tu nivel de competencia en orientación al logro es bajo. A nivel conductual:  
 La puntuación obtenida indica que su competencia para el logro es baja, lo que indica que no suele tener claramente definidas las metas, no tiene claro que es lo que quiere lograr por lo que resulta complicado conseguir resultados. En el trabajo diario no se plantea claramente las tareas, objetivos, metas, dificultando la realización de las mismas al estar cambiando constantemente de actividades, comienza muchas cosas, pero no suele acabar ninguna. Cuando se plantea retos o metas estos son relativamente fáciles de conseguir o no requieren excesivo esfuerzo en su logro
- Si tu **puntuación total está entre 10 y 13**, tu nivel de competencia en orientación al logro es medio. A nivel conductual:  
 Manifiesta tendencia a perseguir acciones que permitan lograr y superar el desempeño normal, buscando un resultado excelente en tiempo y forma. Intenta trabajar con objetivos claramente establecidos y realistas, aunque a veces no lo consiga. Una competencia de orientación al logro hay que utilizar indicadores que permitan medir y

contrastar si los resultados obtenidos están en línea con los esperados. Tiende a mostrar interés por el reconocimiento de los resultados obtenidos, ya que han sido alcanzados gracias a un esfuerzo superior. Manifiesta una tendencia a desarrollar actividades que permitan alcanzar las metas o retos propuestos, aunque en ocasiones cambie de meta lo que puede dar la sensación de que comienza mucho, pero termina poco.

- Si tu **puntuación total está entre 14 y 15**, tu nivel de competencia en orientación al logro es alto. A nivel conductual:

Quiere hacer bien el trabajo e intenta realizar el trabajo correctamente incluso cuando la situación es compleja. Tiene una tendencia a recriminar en los demás, y sobre todo en sí mismo, la ineficacia o la pérdida de tiempo (lamentar no haber realizado esto o aquello), suele tener presente siempre en mente los objetivos a lograr, las metas que se ha propuesto y crea sus propios estándares en el trabajo que suelen ser exigentes y elevados. Tiende a medir y hacer seguimiento de los pasos que da, qué resultados está obteniendo, aunque no sea requerido por la propia empresa. Tiende a buscar nuevos métodos o alternativas para alcanzar los objetivos marcados. Es perseverante y tenaz en su meta a pesar de los obstáculos que encuentra en el camino. Gestiona de forma eficiente los recursos y el tiempo. Se marca objetivos y metas ambiciosas, por encima de los estándares habituales. Si es necesario, aplica cambios en sus formas de hacer o trabajar para conseguir mejoras en el rendimiento, encontrar nuevos procedimientos, más rápidos, más económicos o más eficientes.

## **II.15.4 CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL LOGRO**

*Cada vez que quieras lograr algo, mantén los ojos abiertos, concéntrate y asegúrate de saber exactamente qué es lo que deseas. Nadie puede dar en el blanco con los ojos cerrados. Paulo Coelho.*

La competencia Orientación al logro, permite a la persona involucrarse en la autodirección, la persistencia, la tenacidad para reconocer y premiar los resultados obtenidos en la realización de cualquier actividad. La involucración se manifiesta desde el establecimiento del propio reto o meta, que además este suponga un mejoramiento y superación personal o profesional y decidir cuanta energía o esfuerzo va a poner en juego para alcanzar esa meta.

La orientación al logro en el entorno laboral condiciona la tendencia del individuo por desempeñar óptimamente una tarea e intentar sobrepasar los estándares establecidos por la organización. En definitiva, es la tendencia a integrar los objetivos personales con los de la organización y de esa manera conseguir fijar metas ambiciosas por encima de los estándares y expectativas establecidas (Locke, 1968) . Los estándares pueden ser:

- Estándares de superación personal que suelen estar en relación con el rendimiento pasado
- Estándares de resultados basados en una medida objetiva a conseguir relacionada con el rendimiento personal o profesional
- Estándares de competitividad que se relacionan con la mejora del desempeño personal y en relación con los demás.
- Estándares de mejora continua que se plantean en relación con situaciones de mejora en relación a sí mismo.
- Estándares de innovación que se relacionan con la meta de realizar o alcanzar algo único y excepcional.

La orientación al logro requiere definir unos objetivos claros, concisos y precisos que fomenten su logro y faciliten el éxito.



La competencia de orientación al logro presenta tres conceptos o capacidades principales:

1. **La capacidad de planificar:** Se refiere a la capacidad que manifiesta el individuo para establecer previamente los objetivos a alcanzar, prever los recursos necesarios que pueden ser tecnológicos, financieros y físicos y que van a permitir el logro de la meta marcada. La planificación es una forma de anticipar, de ver el camino que se va seguir, desde la perspectiva de posibilidad de hacer, así se pueden anticipar los posibles obstáculos y frenos que pueden aparecer en el camino hacia el objetivo.
2. **La capacidad de ejecutar:** Se refiere a la capacidad que manifiesta el individuo de actuar, de hacer, de poner en marcha la acción, de pasar del plan a la acción, ejecuta la decisión tomada y tiende a hacer realidad el plan. Muchas personas se quedan en el deseo, formulan sus metas y objetivos, sus deseos y sueños, pero tienen la tendencia a demorar o retrasar su puesta en marcha, no consiguen pasar a la acción, no ejecutan los planes establecidos por lo que no consiguen alcanzar sus metas.
3. **La capacidad de evaluar:** Se refiere a la capacidad del individuo de que una vez que se ha puesto en acción, ejecuta el plan, va revisando y comprobando los resultados que se van alcanzando, así puede proponer los ajustes necesarios que le lleven a alcanzar la meta. Medir si lo planificado previamente se contrasta, se alcanza la meta, y si no es así, definir las acciones correctoras oportunas. Evaluar es la capacidad de reflexionar sobre los desempeños así reconocer los aprendizajes alcanzados y que estos puedan ser transferidos y puedan incorporarse en próximas acciones.

La Teoría de Metas y Orientación al Logro propuesta por Locke (Locke & Latham, 1990) propone que hay dos tendencias de orientar la motivación de logro;

- la primera tendencia es la orientación hacia el propio ego, es la comparación de nuestra habilidad de lograr comparada con la de los demás individuos de nuestro entorno, esta tendencia concede una mayor importancia al resultado del comportamiento que desempeñamos y menos a la ejecución de la tarea o al esfuerzo realizado para alcanzar la propia meta.
- La segunda tendencia es la orientación a la tarea, es la tendencia a confiar en las capacidades propias y en las habilidades para alcanzar la meta, predomina el esfuerzo y el desempeño de la propia tarea y no tanto los resultados que se obtienen, es decir, el individuo piensa que con sus habilidades y trabajando duro el resultado llegará. En esta tendencia no hay elementos de comparación con el desempeño de los demás, el individuo se ve capaz de aprender y progresar por sí mismo. Una orientación hacia la tarea, está asociada con patrones motivacionales, afectivos y comportamentales más positivos que una orientación hacia el ego. En este sentido, los individuos orientados hacia la tarea tienden a poner más esfuerzo demostrando mayor persistencia y expresando mayor satisfacción. Por contra, individuos orientados al ego demuestran menos patrones motivacionales caracterizados por demostrar menos esfuerzo, y dejando la actividad cuando ellos encuentran pequeñas dificultades o se ven ellos mismos como poco habilidosos. (Castillo, Balaguer y Duda, 2002; Cervelló, Escartí y Balagué, 1999; Cervelló y Santos-Rosa, 2001).

Entendemos, siguiendo el modelo propuesto que la orientación hacia la tarea puede ayudar al individuo a poner mayor esfuerzo y persistencia en el propio logro de la tarea.

¿Cómo establecemos la tarea, para que impulse la motivación hacia el propio logro?

Las discrepancias que se producen entre los objetivos y su logro pueden condicionar la motivación y en consecuencia el comportamiento final. Para que una conducta sea consistente en el tiempo, mantenida frente a los obstáculos debe de existir un compromiso con el propio objetivo o meta. Los objetivos que implican mayor compromiso, presentan una

intensidad y persistencia e impulsan al individuo a realizar esfuerzos mayores, cuando son necesarios y persistir frente a las adversidades. Tener objetivos o metas ayuda a dirigir la conducta hacia la propia meta. Los objetivos que se marca el individuo presentan una relación directa sobre sus comportamientos para alcanzarlos, sobre el esfuerzo y motivación que aplica en sus conductas y en la persistencia de los mismos, aspectos clave para poder alcanzar el propio objetivo. (Molina, 2000)

La idea central del modelo de establecimiento de metas es que el individuo realice acciones con un propósito, con un sentido. Los individuos tienden a elegir objetivos y metas que tienen una relación directa con la satisfacción de las propias necesidades, el logro de objetivos es un potente motivador en el proceso de evolución personal. La acción consciente y auto-dirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivacional (Mitchell, 1997).

Las investigaciones realizadas confirman la idea de que las personas tienen a marcar metas y objetivos relacionados con la satisfacción de sus necesidades. Cuando éstas metas se activan el individuo tiende a aplicar más esfuerzo a la tarea, trabaja más duro y alcanza mayores desempeños que otras personas no se establecen objetivos. Si la meta u objetivo es aceptada por el individuo, este compromiso de aceptación ayuda a alcanzar mayores niveles de rendimiento y desempeño, que cuando las metas no son aceptadas. Las metas específicas son más motivadoras que las metas generales en términos de desempeño laboral. Sin embargo, para que el establecimiento de metas sea efectivo, los individuos deben poseer la capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas y estar comprometidos con el logro de las mismas. (Locke & Latham, 1990).

Locke originalmente formuló la hipótesis de que el compromiso con las metas modera la relación entre la dificultad de la meta y el desempeño, de tal forma que una relación positiva entre dificultad y desempeño sólo se observa entre sujetos comprometidos con una meta. Reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento. (Locke & Latham, 1990).

La teoría del establecimiento de metas propone que el logro de determinados objetivos o metas son los motivadores que ayudan al individuo a dirigir las acciones y los pasos en el propio logro de las mismas, determinando el esfuerzo e intensidad de las conductas a aplicar. La teoría anterior nos indica que cuando se establecen objetivos aumenta el nivel de ejecución de tareas que conducen a su logro frente a las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Los objetivos demasiado generales no generan tanta motivación como los específicos.

Otro aspecto importante a tener en cuenta para la orientación al logro, es el nivel de participación y compromiso con las metas y objetivos marcados, la participación en la definición de los mismos aumenta el compromiso y en consecuencia el rendimiento asociado a su logro.

En cuanto al grado de dificultad en los objetivos indica que cuando la meta es retadora, es difícil pero alcanzable el individuo consigue mejores resultados que en la ejecución de metas sencillas y sin dificultad.

La orientación al logro manifiesta un compromiso con los resultados, así en las organizaciones, la diferencia entre un desempeño promedio y un desempeño profesional sobresaliente reside en la capacidad del individuo para definir las formas de utilizar los recursos disponibles y la habilidad en establecerse propiamente rutinas y metas para producir resultados sobresalientes y diferenciadores. Disfrutan con el esfuerzo y la lucha contra las

dificultades por el propio placer de medirse, de persistir y así conseguir alcanzar objetivos cada vez más complejos y retadores.

Las personas con alta orientación al logro se caracterizan por los siguientes rasgos comunes:

- Interés por los resultados ya que quieren que estos sean extraordinarios y lograrlos mediante su esfuerzo personal
- Preferencia por definir y plantear objetivos cada vez más retadores y complejos y además se preocupan por mejorar su desempeño constantemente para la mejora
- La persistencia y tenacidad es una de las características ya que persiguen las metas con insistencia, recompensándose con cada logro alcanzado y disfrutando con la capacidad de ser cada día más competentes en lo que hacen.
- La autoestima se activa por la experimentación del orgullo y el refuerzo de haber alcanzado el éxito, la meta propuesta, y, por el contrario, manifiestan una alta aversión al fracaso ya que les genera ansiedad y eso impulsa y moviliza para evitar la pérdida de autoestima.

#### **II.15.4.1. COMENZAR CON EL FIN EN MENTE**

“Comenzar con el fin en la mente” S. Covey en “los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, nos propone el segundo hábito es comenzar con la meta en la mente, se trata de pensar constantemente que se es capaz de alcanzar la meta, alcanzar los sueños. Cuando se tiene en mente la meta, se crea dos veces, la primera se crea en la mente cuando se piensa sobre ello y la segunda es la materialización del propio pensamiento en acciones concretas.

##### **Primer paso. Las metas a alcanzar**

La orientación al logro necesita de una conciencia clara de los objetivos que se puedan estar buscando de modo que se posea una motivación intrínseca intensa ante las metas que se quieren alcanzar, así las exigencias y circunstancias que no se pueden prever con anterioridad, no interfieran con los resultados esperados. Proponerse objetivos desafiantes ayuda a incrementar la motivación necesaria para enfrentar los retos que podrían desafiar a la persona que se presenta frente a un nuevo proyecto. Es importante recabar información y datos que sean necesarios para no generar dudas y ganar estimulación a sabiendas de lo que se puede lograr. También así se podrán definir las formas más adecuadas de realizar las tareas implicadas para que estas no sean sorpresivas y el esfuerzo constante que es necesario no desanime.

*¿Qué metas propones alcanzar?*

##### **Segundo paso. Los obstáculos del camino**

Afrontar con seguridad y confianza las adversidades que se pudieran aparecer en la situación a la que se enfrenta el individuo para el logro de los objetivos será determinante para no perder la motivación. Asumir los riesgos calculados y decidir con velocidad cuando no hayan sido previstos para conseguir que en los momentos más trascendentes no venga un desanimo frente a ellos. Estar tranquilo de lo que está sucediendo y ver que lo que está pasando ya es un logro puede ayudar a mantener la motivación que se ha alcanzado durante todo el proceso.

##### **Tercer paso. Recompénsate**

Al finalizar el proyecto debemos hacer una retroalimentación, con honestidad, responsabilidad y compromiso de modo que se pueda mejorar continuamente emprendiendo acciones y centrándose en la optimización de recursos, sintiéndose satisfechos con lo que se obtuvo del proceso que se realizó (aunque sea el aprendizaje por los errores cometidos). Las fallas que se pudieron haber tenido pueden ser las mejores herramientas para perfeccionar los procesos y trabajar con nuevos objetivos, mejor establecidos y más realistas. Se estimulará así la mejora continua.

### II.15.4.2. LOS ESTÁNDARES DE RENDIMIENTO

En el entorno laboral, la competencia de orientación al logro relaciona con la capacidad del individuo por establecer metas retadoras, realizar bien la tarea e intentar sobrepasar los estándares establecidos. Si observamos detenidamente cualquier profesional de éxito sostenido, podemos afirmar que funciona con un pronunciado enfoque dirigido hacia la gestión de estándares, con el fin de disponer de metas y retos que impulsen la orientación y motivación hacia el propio logro de los mismos.

Hay un dicho “Si todo es importante, nada es importante” y puede aplicarse a la definición de estándares de rendimiento. Un exceso de estándares hará que perdamos fácilmente el enfoque en aquellos que tienen un impacto decisivo. Para evitar que esto ocurra, hay que revisar los estándares y clasificar en base a su importancia y categorizar en función de la influencia en el resultado esperado.

Disponemos de cinco grandes categorías de estándares de rendimiento asociados al establecimiento de metas que permitan impulsar la orientación al logro.

- Estándares de superación personal. Son aquellos que están relacionados con la definición de metas y objetivos referidos a rendimientos pasados a nivel personal o profesional (ejemplo: Voy a sacar un 7 en el examen ya que en la evaluación pasada saqué un 5, voy a incrementar la venta en x euros en el cliente a ya que el mes pasado fue muy baja, ...)
- Estándares de resultados objetivos. Son aquellos que están relacionados en conseguir una medida objetiva, por ejemplo, voy a fomentar la venta del producto a en x euros para el mes que viene, voy a terminar de visitar la zona a y presentarme al menos a 10 clientes nuevos, ....
- Estándares de competitividad. Son aquellos que están relacionados con la mejora del desempeño en relación a los demás, por ejemplo, este mes voy a ser el mejor en ventas del producto a, esta semana voy a destacar frente a los demás compañeros en ayuda a los nuevos, ...
- Estándares de mejora continua. Son aquellos que están en relación con mejoras personales, por ejemplo, la semana que viene voy a realizar el curso de ventas telefónicas para mejorar mi capacidad, voy a apuntarme a inglés para conseguir introducirme en el mercado de empresas internacionales, ....
- Estándares de innovación. Son todos aquellos que están relacionados con alcanzar algo único y excepcional, por ejemplo, este año voy a conseguir algo que nadie ha conseguido diseñar un nuevo servicio adaptado a las personas con diversidad funcional, ...

Defina al menos un estándar de rendimiento para cada una de las categorías y trabaje para su logro.

### II.15.4.3. LECTURA Y REFLEXIÓN. LAS DOS VASIJAS

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

Un cargador de agua de la India tenía dos grandes vasijas que colgaban a los extremos de un palo y que llevaba encima de los hombros.

Una de las vasijas tenía varias grietas, mientras que la otra era perfecta y conservaba toda el agua al final del largo camino a pie, desde el arroyo hasta la casa de su patrón, pero cuando llegaba, la vasija rota solo tenía la mitad del agua. Durante dos años completos esto fue así diariamente. Desde luego, la vasija perfecta estaba muy orgullosa de sus logros, pues se sabía perfecta para los fines para los que fue creada. Pero la pobre vasija agrietada estaba muy avergonzada de su propia imperfección y se sentía miserable porque sólo podía hacer la mitad de todo lo que se suponía que era su obligación.

Después de dos años, la tinaja quebrada le habló al aguador diciéndole: “Estoy avergonzada y me quiero disculpar contigo porque debido a mis grietas sólo puedes entregar la mitad de mi carga y solo obtienes la mitad del valor que deberías recibir.”

El aguador apesadumbrado, le dijo compasivamente: “Cuando regresemos a la casa quiero que notes las bellísimas flores que crecen a lo largo del camino.”

Así lo hizo la tinaja. Y en efecto, vio muchísimas flores hermosas a lo largo del trayecto, pero de todos modos se sintió apenada porque al final, sólo quedaba dentro de sí la mitad del agua que debía llevar.

El aguador le dijo entonces: “¿Te diste cuenta de que las flores sólo crecen en tu lado del camino?”

Siempre he sabido de tus grietas y quise sacar el lado positivo de ello. Sembré semillas de flores a todo lo largo del camino por donde vas y todos los días las has regado y por dos años yo he podido recoger estas flores para decorar el altar de mi Madre. Si no fueras exactamente cómo eres, con todo y tus defectos, no hubiera sido posible crear esta belleza.”

Moraleja: Todos tenemos defectos, debilidades y cualidades y debemos sacar provecho de todos ellos, nunca debemos sentirnos menos o más que otros, porque todos tenemos una meta que cumplir, un trabajo que hacer. Cada uno de nosotros tiene sus propias grietas. Superarlas implica un trabajo personal profundo y comprometido.

#### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.**

*Responda y anote sus respuestas:*

<i>¿Qué conclusiones puede deducir del cuento las dos vasijas?</i>	
<i>¿Según su opinión y experiencia, en qué situaciones has sabido conseguir las metas que te habías marcado?</i>	
<i>¿Qué crees que puedes hacer para mejorar tu orientación al logro?</i>	
<i>¿Qué es lo que te hace frenar o dificulta tu capacidad para lograr lo que te propones?</i>	
<i>¿Qué creencias personales tienes sobre el logro de las metas, sobre marcarte metas retadoras? Descríbelas.</i>	

#### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO**

*Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted fue capaz marcarse metas retadoras, objetivos superiores a los habituales y además realizó todo lo posible para conseguir alcanzar lo propuesto, mantuvo la persistencia y la tenacidad suficiente para conseguirlas.*

*Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.*

*Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:*

- *¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted tuviera éxito?*
- *¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?*
- *¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones?*

- *Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?*
- *¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?*

*Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales las mejoras de su competencia orientación al logro es necesaria para lograr sus objetivos.*

*Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.*

## **II.15.5. GIMNASIO. COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL LOGRO**

### **II.15.5.1. EJERCICIO DE EVALUACIÓN CONDUCTUAL**

Si aplica o no conductas relacionadas con orientación al logro

Escriba al lado de cada una de las siguientes afirmaciones si usted las aplica con frecuencia, no las pone en práctica o si decide establecer un plan de trabajo para la mejora de la misma.

1. Habitualmente tiende a realizar el trabajo bien a la primera, sin cometer errores en el mismo.
2. Ante las fugas de eficacia, los errores, las pérdidas de tiempo, se siente frustrado, siente una emoción negativa, pero al final no realiza las mejoras oportunas.
3. Tiene siempre en mente los objetivos a alcanzar o sus metas propuestas, dentro de su ámbito de actuación.
4. Tiende a manifestar y expresar el deseo mejorar la próxima vez, de hacer las cosas mejor.
5. Se marca y define indicadores para conocer el estado de sus avances, mide y aplica un seguimiento de su actividad para ajustar las desviaciones que van apareciendo.
6. Se propone retos o metas a mayores de las que son marcadas por su propia empresa o departamento.
7. Habitualmente es tenaz, constante, perseverante en las conductas que ayudan a alcanzar sus metas y sobrepasar los obstáculos del camino.
8. Cree que es eficiente en sus planteamientos, que es capaz de optimizar los recursos y que dedica el tiempo necesario para hacer las tareas que le llevarán a su objetivo.
9. Tiene una tendencia a alcanzar los objetivos de forma eficiente, incluso superando el propio estándar propuesto.
10. Tiende a perseguir la mejora continua, la búsqueda de la excelencia personal y profesional es una de sus metas.
11. Habitualmente tiende a comparar resultados anteriores con el resultado actual para comprobar avances y ajustes si fueran necesarios. ¿(cuándo me hice cargo la cifra era del 20%; ahora es del 35%).
12. Tiende a tomar las decisiones y establece prioridades en relación coste beneficio "recursos utilizados y resultados obtenidos".
13. Tiende a analizar los resultados que obtiene y como ellos inciden en el resultado general de la organización.

### **II.15.5. 2. EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO. LOS CUATRO ELEMENTOS**

- EL AGUA. Felicita tus logros. Celebra cada logro, brinda por ello.

Establecer una meta ya puede ser de corto plazo o largo plazo. Al momento de cumplirlo felicítate con algo que te guste mucho hacer. Ejemplo: si lograste no decir muletillas al momento de exponer, para felicitarte, te compras tu refresco favorito porque es lo que más te gusta hacer.

- **EL FUEGO.** No pierdas la chispa. Convéncete de que puedes hacerlo.

Busca contenidos o temas que te atraigan, busca la forma de mejorar lo que estás haciendo. Te debe gustar hacer lo que estás haciendo para que no pierdas esa chispa que te hace ser diferente, y que los demás perciban tu luz, tu chispa.

- **LA TIERRA.** Pon los pies en el suelo. Evalúa tu progreso

Intenta llevar un registro de progresos, fallos y avances que vas logrando para evaluar si las estrategias que estas usando y poniendo en práctica funcionan y te ayudan a alcanzar las metas y objetivos. Y si te das cuenta de que no hay progresos, pon los pies en la tierra, cambia tus técnicas y planes por otras ve probando, pero no desistas en la meta.

- **EL AIRE.** Sé un ejemplo a seguir. Vuela alto.

Transfórmate en el ser que todos quieren ser y que puedan admirar, sin llegar a las mentiras y la incongruencia, después actúa como quieres que los demás se comporten contigo.

## **II.16. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN. COMPETENCIA 16**

### **II.16.1. DEFINICIÓN. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

**Organización.** Del fr. *organisation*.

1. f. Acción y efecto de organizar u organizarse.
2. f. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal.
3. f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
4. f. Disposición, arreglo, orden.
  - Sinónimos: orden, ordenamiento, estructura, disposición, arreglo, regulación
  - Antónimos: desorganización

#### **Planificación**

1. f. Acción y efecto de planificar.
2. f. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.
  - Sinónimos: proyectar, planear, programar
  - Antónimos: improvisar

### **II.16.2. LA COMPETENCIA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

La competencia de Planificación y Organización también se la conoce como Auto-Organización, en cualquier caso, hace referencia a la habilidad del individuo para establecer metas y prioridades asociadas a esas metas, establecer los plazos, recursos, acciones y todos

los aspectos relevantes que permitan alcanzar los objetivos marcados en el tiempo definido y con la menor utilización de recursos.

Una competencia alta en Planificación y Organización muestra conductas y comportamientos sostenidos en el tiempo para organizar el propio tiempo, organizar de forma eficiente la gestión del tiempo y saber trasladar pautas a la agenda y cumplir esas pautas, así el tiempo se convierte en el recurso más importante para esta competencia.

La competencia de planificación y organización conlleva implícita la capacidad del individuo de auto organizarse y entendida como la capacidad de fijarse metas y objetivos saber priorizar acciones al llevar a cabo una acción o tarea marcando bien los plazos y recursos a utilizar, así como mecanismos de seguimiento y control del avance.

La competencia de Planificación y Organización permite al individuo desarrollar la habilidad necesaria para fijar metas y prioridades, coordinar acciones en tiempo y recursos, establecer tiempos y secuenciar las tareas a desarrollar y por supuesto, llevarlas a cabo.

### **II.16.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

1. En el día a día:
  - a. Cada día preparo una lista de tareas para hacer ordenadamente según las prioridades para impedir que los asuntos que surgen espontáneamente ocupen todo mi tiempo
  - b. Me gustaría poder preparar con mayor frecuencia una lista de tareas para hacer ordenadamente ya que los asuntos espontáneos acaban ocupando mi tiempo
  - c. No suelo preparar listas de tareas ya que prefiero dar respuesta a los asuntos según van surgiendo
2. En el trabajo
  - a. Suelo dedicar una parte del tiempo para hacer las tareas importantes relacionadas con mi puesto o función
  - b. Me gustaría poder dedicar más tiempo a las tareas importantes más que a las urgentes
  - c. Las tareas urgentes suelen ocupar mi día a día
3. Ante el futuro:
  - a. Suelo pararme a pensar y planificar antes de actuar
  - b. Me gustaría pararme a pensar y planificar antes de actuar, pero no encuentro la oportunidad
  - c. No suelo planificar antes de actuar prefiero dar respuesta a las situaciones según van surgiendo
4. En el trabajo:
  - a. Suelo limpiar de papeles la mesa, archivo los mismos y cierro temas pendientes al menos una vez a la semana
  - b. Me gustaría limpiar de papeles mi mesa y archivos al menos una vez cada dos semanas
  - c. Prefiero tener todos los papeles cerca, en la mesa y voy cerrando los temas pendientes según su urgencia
5. Para evitar que los asuntos pendientes me desborden:



- a. Suelo preparar una lista con las tareas a realizar en la jornada y al finalizar la jornada reviso la misma para comprobar los resultados
- b. Me gustaría poder preparar una lista con las tareas a realizar en la jornada y revisarlas al finalizar la misma, pero no soy capaz de ello
- c. Los temas pendientes es mejor abordarlos según la urgencia de los mismos, por lo que no suelo hacer listas de tareas

### II.16.3.2. INTERPRETACIÓN. COMPETENCIA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 3 puntos, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 1 punto.

La puntuación total es	
------------------------	--

Si tu **puntuación total está entre 5 y 9**, tu nivel de competencia en Planificación y Organización es bajo. A nivel conductual:

Una competencia baja en planificación y organización indica que la persona suele tener baja claridad en las metas y objetivos de su puesto de trabajo, tiene dificultades con el tiempo y casi siempre tarda más de lo establecido en terminar las tareas, suele ser poco metódico y desorganizado, le cuesta concretar objetivos realistas en plazo, calidad y cantidad, no suele planificar las acciones a desarrollar, suele ser la típica persona que realiza las tareas a medida que se le van presentando, tiende a no utilizar herramientas o técnicas para saber los progresos o el estado de sus avances, prefiere no planificar las acciones a realizar ni proponer tiempos, plazos o recursos que vaya a necesitar para alcanzar las metas y retos propuestos. Actuando así, suele tener problemas para cumplir los objetivos del trabajo diario.

Si tu **puntuación total está entre 10 y 13**, tu nivel de competencia en Planificación y Organización es medio. A nivel conductual:

Formula objetivos racionales para los planes determinados, suele calcular los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades, establece fechas de seguimiento teniendo en cuenta los plazos finales, utiliza los recursos disponibles con eficiencia, comprueba el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances, establece objetivos parciales y puntos importantes de control cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos instrumentando las herramientas de verificación que correspondan, se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea

Si tu **puntuación total está entre 14 y 15**, tu nivel de competencia en Planificación y Organización es alto. A nivel conductual:

Organiza el trabajo del área de manera efectiva utilizando el tiempo de la mejor manera posible, dirige varios proyectos simultáneamente sin perder el control, tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia, fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización considerando que sean medibles y realistas, estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos, documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.

## EJERCICIO

Con los datos obtenidos en el cuestionario anterior, escribe detalladamente tres acciones de mejora

Acción de mejora 1:

Acción de mejora 2:

Acción de mejora 3:

## II.16. 4.- CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

*"Al no prepararse, se está preparando para fracasar"*. Benjamín Franklin

Habitualmente nos encontramos la palabra planificación unida a la palabra organización, ¿Qué relación hay entre ambos conceptos?

Si bien, ambos conceptos son diferentes en cuanto a su significado, son dos conceptos complementarios, disponer de una alta competencia en planificación y la organización hacen posible un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Sin embargo, está claro que para que haya una buena capacidad de organizar, debe existir una buena capacidad para planificar, puesto que **planificar implica qué hacer y organizar implica el cómo hacerlo**.

Henry Fayol en la primera parte de la Dirección General de Industria (1949), es el primer autor que enlaza la Planificación con la Organización, considerado el fundador de la escuela clásica de administración de empresas. Propuso que las funciones administrativas de la dirección son:

- Planificar. Visualizar el futuro y trazar el programa de acción
- Organizar: Construir el organismo material y social de la empresa
- Dirigir: Guiar y orientar al personal
- Coordinar: Ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos
- Controlar: Verificar que todo sucede de acuerdo con los pasos establecidos.

Así Fayol propone que planificar consiste en estudiar el futuro y disponer el modo de tratarlo (Duncan, 1991 pp. 98)

La planificación es proponer por adelantado, pensar previamente sobre el qué, cómo, cuándo y quién. Planificar es recorrer previamente la brecha que existe entre dónde estamos actualmente y dónde queremos estar, aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho y los factores fuera de control pueden hacer cambiar los planes mejor trazados, y como no queremos dejar los hechos abandonados al azar, a menos que planifiquemos las cosas previamente controlaremos algunos de los elementos clave para el éxito.

Evidentemente la planificación es un proceso exigente intelectualmente, requiere un esfuerzo para ser capaces de determinar los posibles cursos de acción y la fundamentación de las decisiones en los fines, los conocimientos y las estimaciones razonadas. Así la planificación permite minimizar los riesgos asociados y el aprovechamiento de las oportunidades.

La planificación implica concretar metas, definir objetivos, establecer estrategias y planes, elementos que, posteriormente, serán puestos ordenadamente en acción con la capacidad de organización.

La importancia de la planificación es fundamental para cualquier persona ya que es; aplicable a cualquier actividad que desempeñamos, es la clave para después poder organizar, nos permite abordar problemas específicos ya que traduce los pensamientos en acciones, permite reducir la dispersión de esfuerzos y con ello el despilfarro de recursos, nos acerca más al éxito.

Organizar implica el desarrollo de un diseño para ese plan concreto y que relaciona eficientemente las tareas, acciones, recursos, etc. Organizar significa desarrollar una estructura para la consecución de los objetivos. (Duncan, 1991).

Organizar consiste en la capacidad de ordenar las tareas, los recursos, las personas y acciones para que puedan ser concretados o utilizados de manera óptima.

Las habilidades organizativas, de planificación y organización, son unas de las más importantes habilidades que un individuo puede poseer para el éxito en el desempeño laboral. Las organizaciones necesitan profesionales que sepan estar bien organizados para focalizar sus acciones en las áreas clave de resultados. Las habilidades organizativas, la capacidad de organización en el lugar de trabajo, puede incluir; habilidades de planificación y organización en general, gestión del tiempo, programación y priorización, coordinación de recursos y el cumplimiento de los plazos marcados.

Las personas, en el lugar de trabajo, deben desarrollar habilidades generales de planificación y organización que les permitan determinar que recursos van a necesitar, como organizar el espacio de trabajo, la mesa, los archivos.

La habilidad de Planificar es un requisito imprescindible en el entorno laboral. La mayoría del trabajo suele girar en torno a ciertos proyectos que deben completarse en un periodo específico de tiempo. Generalmente, estos proyectos se subdividen en muchas tareas y acciones diferentes, por lo que la persona debe planificar sus tareas de antemano para poder llevar el proyecto a buen término.

En el proceso de planificar debemos asignar un tiempo para cada acción, a esta acción se la denomina Programación. La programación implica la asignación de un periodo de tiempo para la realización de tareas específicas. El siguiente paso de la programación es decidir por cuál se comienza antes. Este proceso de ordenación se denomina Priorización de tareas. Más adelante desarrollaremos la técnica de priorización de tareas.

Coordinar y optimizar eficientemente los recursos, de tiempo, humanos, físicos, ...es otra importante habilidad de auto-organización para el puesto de trabajo. Debemos saber cómo coordinar los recursos que disponemos, tanto internos como externos.

Por último, y no por ello menos importante, tenemos la habilidad para gestionar adecuadamente el tiempo.

Actualmente, cada vez más personas, manifiestan que el recurso más escaso no es el dinero, sino el tiempo. Las enfermedades típicas del mundo desarrollado son las relacionadas con el estrés. Las personas cada vez más somos requeridas para realizar más y más actividades y en este escenario, es casi inevitable, que al no poder hacer todas, trabajo, familia, amigos, se viva en un estado de tensión constante.

Ser capaces de organizar y distribuir correctamente el tiempo del que disponemos se ha convertido en una exigencia no solo para la eficacia sino, y mucho más importante, para la salud.

La habilidad para gestionar adecuadamente el tiempo nos permite ser capaces de establecer las prioridades, gestionar el tiempo significa distribuirlo en función de las acciones a desarrollar y sus prioridades. Es inevitable, si nosotros no nos implicamos personalmente en la gestión de nuestro tiempo, sean los demás o las circunstancias externas en general quienes acaben condicionando el qué hacemos, cuándo lo hacemos y sin saber el por qué lo hacemos, esto nos lleva al conocido resultado de que lo urgente acabe dominando sobre lo importante.

Aprendamos algunas técnicas que puedan ayudarnos en la mejora de la competencia Planificación y Organización.

### II.16.4.1. PRIMERA TÉCNICA. ADELÁNTATE A TU DÍA. PLANIFICA EL DÍA DE ANTES.

¿Por qué debemos planificar el día de antes? Como ya se ha visto, planificación es anticipación, la planificación del día es anticipar lo que va a suceder, este gesto, esta acción, esta rutina, este hábito positivo hace que dispongamos de una hoja de ruta para la jornada, conseguimos aclarar que vamos a hacer.

¿Cuándo debemos de planificar el día de antes? Evidentemente en la jornada anterior, algunos autores proponen hacerla en el mismo día, lo primero que debemos hacer en la jornada. Prueba cuál es tu opción más adecuada, por experiencia te propongo hacer la planificación el día de antes, ya que así podrás revisar y ajustar lo realizado en la propia jornada e incluir las acciones para el siguiente día. Esta opción aporta una continuidad temporal al proceso de planificación ya que planifica, evalúa, planifica, evalúa y así sucesivamente. También, la opción del día anterior, tenemos más recientes los propios recuerdos.

Los beneficios que nos aporta la planificación en el día de antes podemos resumirlos en:

- Mayor seguridad y relajación. Anticipación es visualizar por adelantado la “foto” del día siguiente, la sensación de disponer, antes de terminar tu jornada, de la foto del día siguiente, nos da tranquilidad, seguridad y estamos más relajados al comenzar la siguiente jornada, todo está preparado y puesto encima de la mesa, y listo para comenzar.
- Urgencias e Imprevistos. El tener claro, por adelantado, lo que debes hacer y cuándo debes hacerlo, te permite ser mucho más flexible para reorganizar con más seguridad y eficacia en el caso, qué seguro que será así, aparezcan imprevistos o urgencias. Tienes un mayor control y dominio sobre tu agenda (tu hoja de ruta) por lo que puedes mover y encajar piezas en la misma.

En resumen, tener por adelantado tu plan de trabajo, tu hoja de ruta (agenda), saber lo que quieres, tener claro los objetivos, y todo ello el día de antes, es uno de los mejores antídotos para las distracciones e interrupciones que nos abordan constantemente.

Esta técnica conseguirá ayudarte en mejorar tu concentración, tu auto-organización, tu rendimiento y por supuesto aumenta tu autoestima.

### II.16.4.2. SEGUNDA TÉCNICA. TAREAS DE ALTO RENDIMIENTO.

El supuesto básico de esta técnica es que debemos comenzar la jornada laboral, lo primero que debemos de hacer en el día, son las tareas de alto rendimiento o tareas clave.

No todas las tareas son iguales. En la gestión de tareas, hay tareas que requieren más tiempo que otras, tareas que requieren la intervención de otra persona, tareas que requieren de material complementario, en definitiva, podemos afirmar que no todas las tareas son iguales.

Existen un tipo de tareas especiales, son tareas que requieren un extra de concentración, un extra de calidad, de energía y creatividad. **Son las que vamos a denominar áreas de rendimiento clave.** Las áreas de rendimiento clave, son aquellas tareas que requieren que pongamos toda nuestra atención, no son tareas cualesquiera, son aquellas que realmente nos acercan a nuestro objetivo o meta.

Las áreas de rendimiento clave (ARC) o las tareas más importantes. Da igual como quieras llamarlas, pero son el eje sobre el que se vertebran tus resultados. En la gestión de tareas, las ARC son aquellas tareas que verdaderamente suponen un avance en tu día, son las que miden el pulso de tu productividad al final del día. Son, en definitiva, las que inciden en los resultados.

¿Cómo puedo mejorar la gestión de mis ARC? ¿Qué hacer con ellas? ¿Cómo tratarlas?

Primero Identifícalas. Prepara un listado con todas las tareas que debas realizar para mañana, o la semana. Una vez que tengas el listado, identifica las ARC, márcalas con el número 1 o con una letra o signo. Así te servirá para identificarlas rápidamente y separarlas de las demás.

Segundo Protégelas y Prioriza. Las ARC al ser las tareas más importantes, cuando las terminemos suponen un avance tremendo en tus resultados y sobre todo en tu auto-motivación, pero exigen de nosotros, lo mejor, mayor concentración, mayor tiempo y mayor creatividad. Requieren una atención especial.

Para la realización de las ARC la clave está en elegir el momento del día que esté a la altura de la exigencia de este tipo de tareas, un momento e día en que tu nivel de activación sea el máximo, puede ser a primera hora de la mañana, depende de cada persona. En esos momentos de activación mental máxima debemos disponer de tranquilidad absoluta, sin distracciones ni interrupciones. Debemos dedicar, al menos 15 minutos de máxima concentración a la realización de las tareas ARC.

### **II.16.4.3. TERCERA TÉCNICA. LA LEY DE PARKINSON**

En 1955, N. Parkinson, formula la famosa ley de Parkinson sobre la elasticidad del tiempo poniendo sobre el “tapete” un hecho incuestionable pero que nadie había sacado a la luz hasta ese momento y es la poca relación que tiene la cantidad de tiempo trabajado con el rendimiento o resultados producidos.

**El escueto enunciado de la ley indica “El trabajo se amplía hasta ocupar todo el tiempo disponible”.**

O sea, que podemos afirmar, según la ley de Parkinson, que el trabajo se hincha como un globo hasta ocupar todo el tiempo disponible de la persona, por lo que trabajar mucho no significa trabajar bien o eficazmente. Teniendo en cuenta la ley de Parkinson podemos entender cuando le pedimos a un colaborador o compañero que nos dé el informe de datos clínicos, y que haga dos fotocopias del mismo uno para nosotros y otro para gerencia, y que vaya firmado por el responsable, se puede tardar en realizar una hora o bien cuatro horas, si estas cuatro horas fuera el tiempo disponible para terminar la jornada.

Con este pequeño ejemplo, queremos poner a revisión el concepto de buen uso o mal uso del tiempo. Un buen uso del tiempo es cuando el trabajo o tarea se realiza en el mínimo espacio de tiempo y mal uso del tiempo cuando se dilata más allá de lo razonable.

Si atendemos a la calidad en el uso del tiempo, podemos clasificar el mismo en:

- Tiempo óptimo:  
Son aquellas horas (o minutos) del día en que tenemos la cabeza más fresca, mayor capacidad de concentración y reflexión y más deseos de trabajar. Hay personas en las que su tiempo óptimo es a primera hora de la mañana, otras a última hora de la noche, etc.
- Tiempo Normal, que lo constituye el resto del tiempo de la jornada que no es óptimo,

Otra clasificación interesante del tiempo es:

- a) Tiempo CONTROLADO. Es el tiempo que controlamos realmente, es decir, aquellas horas en que se puede trabajar sin que nos molesten o distraigan los compañeros, pacientes, etc., o dicho de otra forma es nuestro tiempo, el que nadie nos roba.
- b) Tiempo RESPUESTA. Al contrario que el anterior, es aquel en el cual estamos reaccionando ante los acontecimientos, solucionando problemas, atendiendo a los demás, contestando llamadas, etc. Es el tiempo que no está bajo nuestro control.
- c) Tiempo REGALADO. Es la suma de todos aquellos espacios de tiempo entre una y otra actividad, p.e. tiempo de espera en el médico, en el aeropuerto, etc.

La eficacia está relacionada con la capacidad de respuesta que tengamos frente a estos tipos de tiempo, p.e. seremos más eficaces si actuamos simultáneamente sobre varios temas o tareas en el tiempo de respuesta y que trabajemos centrados en un solo asunto en el tiempo controlado.

J.L. Servan en su libro de “Cómo dominar el tiempo” nos muestra que en la realidad el problema que tenemos es que el tiempo controlado está muy fragmentado y esto hace muy difícil la concentración, en su estudio indica que el tiempo controlado de un profesional cualificado de promedio está entre 8 y 12 minutos.

**La clave para mejorar el rendimiento es hacer coincidir el tiempo óptimo con el tiempo controlado.**

#### **II.16.4.4. CUARTA TÉCNICA. LA PRIORIZACIÓN DE TAREAS**

¿Quién no ha tenido la sensación de tener que hacer mil cosas a la vez? La expresión “hoy tengo que hacer mil cosas” esconde un problema de fondo; creer que todo lo que hay que hacer es igual. Nos cuesta distinguir las tareas y las metemos “todas en el mismo saco”. Las consecuencias de esta acción es que solemos priorizar las tareas en función de cualquier criterio.

Priorizar las tareas significa fijar un orden a las mismas y sobre todo un momento o tiempo para hacer cada una de las tareas. Pero para priorizar primero hay que saber distinguir las tareas.

Stephen Covey en el libro los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. (Covey, 2011), nos propone un modelo en que podemos clasificar las tareas en base a dos criterios; criterio de Urgencia y criterio de Importancia, y una vez clasificadas podemos proceder a priorizar las mismas. Siguiendo la propuesta de Covey las tareas se pueden clasificar en:

- Tareas importantes y urgentes
- Tareas importantes y no urgentes
- Tareas urgentes y no importantes
- Tareas no urgentes y no importantes

Una forma de mejorar la auto organización es hacer, al menos, cada día una parte de las cosas que son importantes en el puesto de trabajo, cada uno de nosotros tiene diferentes tareas de importancia, pero siempre están relacionadas con el puesto de trabajo o la función que desempeñamos en ese momento.

Para identificar las tareas importantes puedes seguir el consejo de Covey, y preguntarte; *Si sólo pudiera hacer una cosa hoy. ¿Cuál elegiría?*

La clave de la priorización, está en trabajar en el segundo grupo, en las tareas importantes y no urgentes, ya que, si se es capaz de trabajar en las cosas importantes antes de que sean urgentes, la sensación de agobio y estrés se minimiza.

Una actividad que puede ser muy útil, para priorizar, es la visualización global de las tareas. A veces necesitamos algo visual para decidir, verlo, ya que en nuestro pensamiento no llegamos más lejos. La actividad consiste en que apuntes todas las tareas, una vez que ya las hayas clasificado en los cuadrantes anteriores, las escribas en un papel y pones todas delante. Elige dos y decide de las dos cuál es la más importante ahora mismo, y vas repitiendo el proceso hasta que hayas descartado la mayoría.

#### **II.16.4.5. LECTURA Y REFLEXIÓN. EL PLANTADOR DE DÁTILES.**

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

En un oasis escondido entre lejanos paisajes del desierto se encontraba el viejo Elihau de rodillas junto a unas palmeras datileras. Su vecino Hakim, el acaudalado mercader, se detuvo en el oasis para que sus camellos abrevaran y vio a Eliahu sudando mientras parecía escarbar en la arena. - ¿Qué tal, anciano? La paz sea contigo. -Y contigo -contestó Elialiu sin dejar su tarea. - ¿Qué haces aquí, con este calor y esa pala en las manos? -Estoy sembrando —contestó el viejo. - ¿Qué siembras aquí, Eliahu? -Dátiles -respondió Elialiu mientras señalaba el palmar a su alrededor. - ¡Dátiles! -repitió el recién llegado. Y cerró los ojos como quien escucha la mayor estupidez del mundo con comprensión-.

-El calor te ha dañado el cerebro, querido amigo. Ven, deja esa tarea y vamos a la tienda a beber una copa de licor. -No, debo terminar la siembra. Luego, si quieres, beberemos... - Dime, amigo. ¿Cuántos años tienes? -No sé... Sesenta, setenta, ochenta... No sé... Lo he olvidado. Pero eso, ¿qué importa? Mira, amigo. Las datileras tardan más de cincuenta años en crecer, y sólo cuando se convierten en palmeras adultas están en condiciones de dar frutos. Yo no te estoy deseando el mal, y lo sabes. Ojalá vivas hasta los cientos un año, pero tú sabes que difícilmente podrás llegar a cosechar algo de lo que hoy estás sembrando. Deja eso y ven conmigo. -Mira, Hakim. Yo he comido los dátiles que sembró otro, otro que tampoco soñó con comer esos dátiles. Yo siembro hoy para que otros puedan comer mañana los dátiles que estoy plantando... Y aunque sólo fuera en honor de aquel desconocido, vale la pena terminar mi tarea.

-Me has dado una gran lección, Eliahu. Déjame que te pague con una bolsa de monedas esta enseñanza que hoy me has dado -y, diciendo esto, Hakim puso en la mano del viejo una bolsa de cuero. -Te agradezco tus monedas, amigo. Ya ves, a veces pasa esto: tú me pronosticabas que no llegaría a cosechar lo que sembrara. Parecía cierto, y, sin embargo, fíjate, todavía no he acabado de sembrar y ya he cosechado una bolsa de monedas y la gratitud de un amigo. -Tu sabiduría me asombra, anciano. Esta es la segunda gran lección que me das hoy, y quizás es más importante que la primera. Déjame pues que pague también esta lección con otra bolsa de monedas. -Y a veces pasa esto —siguió el anciano. Y extendió la mano mirando las dos bolsas de monedas-: sembré para no cosechar y, antes de terminar de sembrar coseché no sólo una, sino dos veces. -Ya basta, viejo. No sigas hablando. Si sigues enseñándome cosas tengo miedo de que toda mi fortuna no sea suficiente para pagarte

#### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.**

Responda y anote sus respuestas:

¿Qué conclusiones puede deducir del cuento El plantador de dátiles?	
¿Según su opinión y experiencia, en qué situaciones has definido o planteado metas, qué planes has establecido para alcanzarlas y qué resultados has obtenido con la acción?	
¿Qué crees que puedes hacer para mejorar tu capacidad de auto-organización?	
¿Qué es lo que hace en el día a día, que no puedas planificar y priorizar las acciones, qué te frena?	
¿Qué crees que ganarías o te aportaría si mejoras tu capacidad de auto-organización?	

#### **EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO**

*Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted controló aplicó su capacidad de planificar, organizar, priorizar, es decir, manifestó una gran capacidad de auto-organización, y eso le hace sentirse orgulloso y logró alcanzar el éxito o alcanzar su objetivo propuesto.*

*Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.*

*Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:*

- *¿Qué sucedió, en esa situación, para que pusiera en marcha su capacidad de auto-organización?*
- *¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?*
- *¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones en las que no es auto-organizado?*
- *Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?*
- *¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?*

*Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales su capacidad de auto-organización son clave para salir bien parado.*

*Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.*

## **II.16.5. GIMNASIO. COMPETENCIA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

### **II.16. 5.1. ENTRENAMIENTO 1. CAMBIAR DE HÁBITOS**

Planificar y organizar tu jornada laboral, auto-organizarte, te ayuda a mantenerte al día y reduce el tiempo de inactividad e ineficacia. Las herramientas y técnicas de auto-organización te proporcionan dirección y control en los esfuerzos laborales, permitiendo completar las tareas y actividades de forma más efectiva y sobre todo reduciendo la tensión y estrés.

Mejorar la capacidad de auto-organización no tiene nada que ver con limitar la creatividad, la improvisación o convertirnos en un maniático robot automatizado que se somete a rutinas aburridas y repetidas, no es eso. Consiste en aprovechar una serie de hábitos, prácticos y sencillos, que nos ayudan a hacer la vida en general, y en el trabajo en particular, mejor. Por ser organizado no hay medallas, pero sí grandes premios; cada día eres más eficiente, te anticipas a los problemas, te centras en las cosas que son importantes, no pierdes el tiempo y sobre todo haces más en menos tiempo y con menos estrés.

Vamos a ver tres hábitos que pueden ayudarnos a entrenar la capacidad de auto-organización:

- Hábito de planificar y priorizar
- Hábito de guardar
- Hábito del orden

#### **Hábito de Planificar y Priorizar**

Ya hemos visto anteriormente técnicas que nos ayudan en este hábito. Planificar no suele ser una tarea agradable, ya que requiere un esfuerzo previo y dedicar un tiempo a la propia acción, no nos gusta hacerlo, pero si nos motiva, y altamente, los resultados que obtenemos cuando lo hacemos. Nos ayuda a esquivar las dificultades y obstáculos, detectamos y



separamos las tareas importantes y urgentes, y finalmente, comenzamos a trabajar con mayor ritmo e intensidad.

El resultado es que tú mismo compones como es el mapa del camino que vas a recorrer, así ves más claro la meta y el camino que quieres o debes recorrer. Para construir el mapa del camino te recomiendo que te entrenes en:

- Planifica diariamente y revisa semanalmente. Cada día, al finalizar tu jornada, destina los últimos 5 minutos a componer el mapa de la jornada siguiente, escribe las tareas en orden y tiempos que las asignas. Y los viernes, o el último día de tu semana, revisa lo realizado en la semana, organiza y planifica las tareas, actividades, reuniones, compromisos, eventos, citas de la semana próxima. Este hábito no lo veas como una molestia sino como parte del éxito en el día o de la semana siguiente.
- Se constante. Los resultados se ven cuando se es constante y regular. Para conseguir esa regularidad márcate un tiempo para la propia organización, como si se tratara de una tarea importante, cada día de 17.00 a 17.10 hago la planificación del día siguiente y los viernes de 14.00 a 14.15

### **Hábito de Guardar**

Cada día, se generan o nos llegan montones de tareas, datos, información, etc. ¿Dónde guardas todo eso? Disponer de un lugar, herramienta informática, cajón, que centralice toda esa información, facilitará las cosas, a la hora de localizarla e incrementará la capacidad de auto-organización. A la hora de encontrar un dato, información y pasarla a la planificación, apenas llevará unos segundos.

Consejos para guardar; primero debe ser un sistema muy ágil. Anotar y guardar debe ser muy rápido y cómodo, que no requiera esfuerzo ya que si no nos dará pereza hacerlo. El segundo consejo es la movilidad; tiene que estar disponible en cualquier sitio y en cualquier momento que lo necesites. Tercer consejo; estructura la información. Mantén un mínimo orden, coherencia para poder localizar cuando lo necesites.

### **Hábito del orden**

Ten ordenado tu espacio de trabajo, no dejes todas las carpetas encima de la mesa como si la mesa fuera el propio archivador, el disponer de un espacio ordenado será clave o a hora de mejorar tu auto-organización.

Ten a mano lo que más utilices y quita el resto, utiliza una bandeja de entrada para todo lo que te llegue y sobre todo tira todo lo que no valga, no tengas compasión, no lo guardes para después, a la papelera.

## **II.16.5.2. ENTRENAMIENTO 2. GESTIONA EL TIEMPO**

*"Aprovecha ahora ya que el tiempo, es el único recurso verdaderamente no renovable"*

Optimizar y utilizar bien tu tiempo es fundamental porque el tiempo es limitado: 24 horas por día y una vida con los días contados. No se puede comprar el tiempo, incluso si podemos subcontratar algunas actividades, nunca tendremos tiempo de hacer todo. Los consejos clave para mejorar en la gestión del tiempo, hay muchos, pero te propongo los siguientes:

1. **Planifica.** Tendrás una visión más amplia y podrás organizarte mejor.
2. **Identifica y clasifica las tareas según su urgencia e importancia.**
3. En la medida de lo posible, **organiza las tareas en el día en función del esfuerzo que suponen y el nivel de energía que tendremos**, equilibrando la jornada. Al inicio del día estaremos "con las pilas cargadas" por lo que deberíamos empezar con tareas clave. Del mismo modo, al final de la jornada, programaremos tareas que requieran baja energía.
4. **Reserva tiempo entre tareas.** Debemos contemplar un margen de seguridad por retrasos, despedida... y tener en cuenta los traslados, etc.

5. **Alterna tareas presenciales con otras como llamadas de teléfono.** De esta forma, al salir de una reunión podemos hacer llamadas mientras caminamos hacia el coche, por ejemplo.
6. **Agrupar tareas similares o relacionadas en *bloques de tiempo* en el día.** Tareas de papeleo, llamadas, preparación de propuestas, creatividad, etc.
7. **Agrupar tareas similares por días.** Por ejemplo, día de reuniones, día de llamadas, día de control de cuentas bancarias, etc.
8. Deja las **tareas de menor esfuerzo para momentos de cansancio o con pocos ánimos.** Son tareas como ordenar u organizar tu espacio de trabajo, limpieza de documentos, configurar programas, revisar RSS, comprobar actualización del antivirus...
9. **Planifica tus visitas por zonas,** creando una *ruta de visitas* que minimice los desplazamientos.
10. Si usas agenda en papel, **dibuja bloques que incluyan el tiempo dedicado a cada tarea.** De esta forma evitamos solapamientos si sólo anotamos las horas de inicio y no de finalización también.
11. Trata de **estimar siempre la duración de todas las tareas** y no sólo de las que podamos controlar.

## II.17. ADAPTACIÓN AL CAMBIO. COMPETENCIA 17

### II.17.1. DEFINICIÓN ADAPTACIÓN AL CAMBIO

#### Adaptación

f. Acomodación o ajuste de una cosa a otra:

Transformación de un objeto o de un mecanismo para que desempeñe funciones distintas de aquellas para las que fue construido

Modificación de una obra científica, literaria o musical

Incorporar los elementos que son necesarios para una acomodación física y mental a las circunstancias cambiantes.

biol. Proceso por el cual un ser vivo se acomoda al medio ambiente y a sus cambios

- **Sinónimos:** aclimatación, acomodación, adecuación, conformación, transformación, ajustar, habituarse, acostumbrarse, cambiar, arreglar,
- **Antónimos:** desacomodar, inadecuar

#### Cambio

Del lat. tardío cambium, y este del galo cambiōn.

1. m. Acción y efecto de cambiar.

2. m. Dinero fraccionario de billetes o monedas de mayor valor.

3. m. vuelta (l dinero).

4. m. Valor relativo de las monedas de diferentes países.

- **Sinónimo:** permuta, canje, cambalache, trueque, mudanza, muda, alteración, variación.
- **Antónimos:** fijeza, inmutabilidad

### II.17. 2. LA COMPETENCIA ADAPTACIÓN AL CAMBIO

La competencia Adaptación al Cambio implica la habilidad para cambiar, modificar y alterar los criterios y creencias que condicionan la forma de pensar y construir la interpretación de la propia realidad. Capacidad que manifiesta el individuo para poder modificar, cuando así lo requiere la situación, cambiar la forma de pensamiento habitual y actuar en base a las nuevas interpretaciones. Implica ser capaz de valorar, interpretar y actuar de nuevas formas cuando las premisas iniciales cambian o se han modificado sustancialmente o se incorpora nuevos datos o información que afecta a la situación de partida.

La Adaptación al Cambio es la capacidad que dispone el individuo para poder cambiar y alterar su propia conducta con la intención manifiesta de lograr objetivos o metas concretas marcadas cuando en el camino para alcanzarlos aparecen dificultades no previstas, cambian los datos y premisas iniciales, aparecen nuevos datos e informaciones que modifican el escenario previo o el entorno cambia, ante esas situaciones el individuo con alta competencia en Adaptación al Cambio es capaz de modificar los criterios previos y adaptar su comportamiento al nuevo escenario.

Esta competencia se suele referir a la versatilidad y flexibilidad del comportamiento, en la capacidad del individuo en emitir conductas adaptativas, la adaptación al cambio es más el cambio de conductas y no el cambio de pensamientos, estos cambios no suelen afectar al modelo interno de valores y creencias o expectativas sino a las conductas concretas de acción. El individuo con alta adaptación al cambio es al mismo tiempo versátil en sus conductas, pero firme en sus creencias y valores.

A nivel conductual, son individuos que tienden a aceptar y adaptarse con gran facilidad a los cambios, del tipo que sean, esto hace que tienda a responder al cambio con una alta flexibilidad, incluso pueden llegar a fomentar y promover el propio cambio. Los cambios son múltiples y esto acepta a las propias demandas del individuo reorganizando su área de prioridades y adaptar sus comportamientos a esas variables nuevas. Poseen una visión muy flexible de los acontecimientos.

### **II.17.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

1. Frente a los cambios ocurridos a lo largo de mi vida:
  - a. Sé que tengo un alto grado de adaptación a los cambios
  - b. Me gustaría tener o adquirir un mayor grado de adaptación a los cambios
  - c. Me cuesta mucho adaptarme a los cambios
2. En el entorno laboral o social:
  - a. Me siento muy cómodo en los entornos variados y cambiantes frente a los entornos estables
  - b. Me gustaría sentirme más cómodo en los entornos cambiantes y variados
  - c. Prefiero los entornos estables antes que los variados y cambiantes
3. Cuando realizo planes futuros:
  - a. Prefiero cambiar mis planes previstos si cambian las circunstancias
  - b. Me gustaría cambiar más fácilmente mis planes previstos, por eso prefiero no hacer planes
  - c. Me cuesta mucho tener que cambiar cuando ya está planificado, esto incluso me enfada.
  - d. á planificado, esto incluso me enfada.
4. Cuando se producen modificaciones que afectan a mi trabajo o mi situación personal:
  - a. Pienso que todo cambio es un reto, no debo tener miedo ante el cambio y los afronto con seguridad.
  - b. Me gustaría afrontar los cambios como un reto y no como un problema
  - c. Suelo ver problemas en los cambios más que retos
5. A lo largo de mi vida:
  - a. Tiendo a ver el cambio como algo constante e intento encontrar las posibilidades y oportunidades que todo cambio lleva asociado.
  - b. Me gustaría aceptar mejor los cambios para desarrollarme personal y profesionalmente
  - c. Me cuesta mucho aceptar los cambios, estoy bien como estoy

### **11.17.3.2. INTERPRETACIÓN. COMPETENCIA ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 3 puntos, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 1 punto.

La puntuación total es	
------------------------	--

- Si tu **puntuación total está entre 5 y 9**, tu nivel de competencia en Adaptación al Cambio es bajo. A nivel conductual:

Una competencia baja en adaptación al cambio indica dificultad para afrontar escenarios cambiantes, situaciones nuevas o diferentes a las habituales ya que tiende a ver el cambio como un problema. Tiende a mantener sus conductas y comportamientos habituales, aunque la situación sea distinta, no quiere cambiar sus esquemas mentales que ayudan a adaptarse a las situaciones cambiantes. Manifiesta un bajo nivel para adaptarse a los cambios, todo cambio es negativo por lo que no hay una adaptación constructiva de las situaciones. En el trabajo diario tarda en asimilar nuevos conocimientos y utilizarlos para el trabajo y no suele establecer pautas que permitan incorporar nuevos datos o informaciones con el fin de actualizar el conocimiento y así adaptarse más rápidamente.

- Si tu **puntuación total está entre 10 y 13**, tu nivel de competencia en Adaptación al Cambio es medio. A nivel conductual:

Una competencia media en adaptación al cambio indica cierta habilidad para adaptarse a situaciones diferentes o contextos no habituales de forma abierta y constructiva. Esta competencia implica la capacidad de cambiar y adaptar comportamientos para adaptarse a nuevos escenarios. Entiende el cambio de manera positiva, constructiva y abierta. Así es capaz de adquirir con cierta premura los nuevos conocimientos necesarios e integrarlos de forma positiva en su trabajo diario. Esta competencia a nivel medio, ayuda a la evaluación y revisión de acciones con el fin de aportar las mejoras oportunas para sucesivas ocasiones. Tiende a incorporar nuevos datos e informaciones e integrarlas en sus parámetros de pensamiento. Es capaz de modificar los hábitos para cambiar procedimientos de actuación en su desempeño diario. Se adapta positivamente a nuevas metodologías y percibe el cambio como una oportunidad de nuevo aprendizaje.

- Si tu **puntuación total está entre 14 y 15**, tu nivel de competencia en networking es alto. A nivel conductual:

Una alta competencia en adaptación al cambio permite anticipar las posibles transformaciones y cambios que se van a producir en su entorno de actuación, la anticipación permite planificar nuevos retos y objetivos al ser capaz de anticipar cambios y actuar de forma proactiva ante ellos.

Es hábil en cuanto al desarrollo y activación de acciones propias que puedan incidir en el cambio relaciona, documenta y justifica, lleva a cabo los cambios necesarios para alcanzar sus objetivos. Reconoce el cambio como una constante y asume como un proceso de mejora continua.

#### **11.17.4. CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

*En la era industrial el cambio era más lento. Aquello que usted aprendió en la escuela era valioso por un periodo más largo. En la era de la información, lo que usted aprende se vuelve obsoleto muy rápidamente. Lo que usted aprendió es importante, pero no tanto como la rapidez con la que puede usted aprender, cambiar y adaptarse a la nueva información.*

*Frases de "Niño rico, niño listo" (2001) Frases de Robert Kiyosaki*

El entorno actual con cambios constantes y cada vez más acelerados condicionan que seamos capaces de desarrollar nuevas actitudes, competencias y sobre todo pensamientos en las personas. El cambio es constante y si se deja que las cosas sucedan por sí mismas y decidimos permanecer como observadores pasivos a esos cambios, si no se es capaz de ir a la misma

velocidad que van los cambios, esto puede producir respuestas de ansiedad frente al cambio y no ser capaz de adaptarse correctamente al cambio.

Para evitar la inadaptación al cambio es necesario ir, cada cierto tiempo, reajustando parámetros de comportamiento y revisar si estamos haciendo lo posible para conseguir una adaptación positiva al cambio. Hay que desarrollar la capacidad de adaptación al cambio.

Podemos matizar que la adaptación al cambio es la habilidad del individuo para adaptar y transformar su comportamiento ante nuevos escenarios y modificar, si así fuera necesario, su conducta con el fin de alcanzar los objetivos marcados en sistemas cambiantes y dinámicos, cuando aparecen nuevas dificultades, cuando se incorpora nueva información o hay cambios del entorno. (Ansorena Cao, 1996)

La competencia Adaptación al Cambio, hace referencia a la versatilidad, la flexibilidad de comportamientos, en la generación de conductas adaptativas frente a escenarios cambiantes, a la capacidad de cambiar los propios planteamientos cuando cambia el escenario de decisión.

Los individuos con una alta competencia en adaptación al cambio, muestran conductas tendentes a la adquisición de nuevas habilidades y destrezas no utilizadas con anterioridad, así son personas con alta facilidad para adaptarse a nuevos entornos sociales, nuevos equipos de trabajo. Disponen de una óptima apertura mental a los nuevos datos o informaciones y cuando esto se produce suelen estar abiertos a cambiar, incluso renunciar, a las antiguas creencias y así, adaptarse de forma positiva a las nuevas necesidades o requisitos del nuevo entorno.

Muestran una alta flexibilidad frente a los cambios y tienden a responder de forma abierta y receptiva, adaptando sus comportamientos a las circunstancias variables con una visión abierta y flexible a los acontecimientos nuevos.

¿Es positivo para el individuo los procesos de cambio y transformación?

Si hay algo que permanece constante es el cambio. El cambio es un proceso inevitable, y una adaptación correcta permite mejorar el desarrollo personal y profesional, el desarrollo físico y mental. El cambio es evolución. El cambio impulsa la creatividad y la innovación.

Los procesos de cambio pueden darse en las siguientes situaciones:

- a. Cambio para la identificación de nuevas situaciones o actividades que requieran nuevas tipologías de respuesta.
- b. Cambio para la adaptación a las modificaciones constantes del entorno y así poder prever las consecuencias posibles.
- c. Cambios para un análisis más adecuado de las diferentes situaciones e interacciones con los demás y mejorar la adecuación de sus respuestas.
- d. Cambios para la adaptación adecuada de las interacciones sociales con los diversos grupos de relación.

Así cuando el cambio se produce en el entorno laboral, las personas deben sponer de conductas que permitan:

- Apertura y respuestas constructivas al cambio del propio entorno laboral y de su afección a la propia persona.
- Comprender y aceptar que el cambio siempre tiene la posibilidad de desarrollo, tanto personal como profesional.
- Actuar en la dirección del cambio, la resistencia al mismo reduce la posibilidad de participar en nuevos proyectos o abordar nuevos planes.
- El cambio permite identificar y aplicar nuevas soluciones o mejora de las actuales en las interacciones con el entorno.

En ocasiones, una reducida competencia en adaptación a los cambios implica formas de comprender que los cambios son resultados de las reacciones ante los problemas, que los cambios afectan a otros, pero no a mí, a mí el cambio no me afecta, y por último, que todas las personas tienen la misma capacidad de adaptarse a los cambios. Pensamientos que condicionan de forma negativa la manera de adaptarse al propio cambio.

El cambio es una constante. Heráclito decía que todo cambia y que nada permanece. El ser humano, al igual que el resto de los seres vivos, tenemos una predisposición a la adaptación de los cambios o circunstancias del ambiente que nos rodea. Todo cambia a nuestro alrededor, todo está en continua modificación y la forma de sobrevivir como individuo es mediante la adaptación a los cambios.

Si el ser humano no dispusiera de la capacidad de adaptación a los cambios estaríamos en desventaja como especie, lo que podría haber significado la extinción y la muerte.

En el proceso de construcción personal, cada individuo, cada persona, construye un espacio de seguridad y estabilidad, un espacio conocido y adaptado a las necesidades de cada uno que se denomina Zona de Confort.

En el artículo de Alasdair White de 2008 *From Comfort Zone to Performance Management. Understanding development and performance*. Define la Zona de Confort como ese estado de comportamiento en el que la persona opera sin sentir ansiedad ante situaciones conocidas, que pueden ser agradables o desagradables, pero conocidas y que no existe, por ese conocimiento, situación de riesgo para el individuo.

Si la competencia de adaptación a los cambios es mayor, mayor será la zona de confort. El salir de esa zona, abandonar la zona de confort para explorar nuevas áreas de actividad despierta en el individuo cierta tensión emocional al abandonar el entorno conocido y abrirse a nuevas experiencias. Frente a una nueva experiencia o cambio el individuo tiende a generar una resistencia a abandonar la zona de confort, en general es preferible no afrontar ese cambio, aunque pueda resultar, finalmente, una satisfactoria experiencia.

### **De la Zona de Confort a la Zona de Aprendizaje**

La zona de confort es el espacio donde la persona se desenvuelve habitualmente y está conformado por estrategias de acción, procedimientos de respuesta, comportamientos y actitudes frente a las decisiones que utilizamos habitualmente y con las que el individuo se siente cómodo.

Este tipo de comportamientos, formas de proceder, nos hace sentirnos seguros, ya que es lo conocido, y no planteamos cambiarlo o mejorarlo, por no abordar lo desconocido. Cuando esto sucede el aprendizaje se dificulta ya que no parece que estemos dispuestos a enfrentarnos con las inseguridades y las incertidumbres que nos plantea el hacer frente a lo desconocido, el salir de la zona de confort. (Freire, 1970).

Podemos definir la zona de confort como ese espacio que controlamos, en el cual nos sentimos cómodos, protegidos, donde todos los procesos son controlados y controlables. Es el espacio donde siempre se han hecho las cosas de la misma manera. Para el individuo representa ese contexto que le da tranquilidad porque conlleva un tipo de comportamiento que, durante años, si no les ha permitido desarrollar todas sus capacidades de aprendizaje, si ha posibilitado adquirir una adaptación al entorno. Un espacio donde todo está bajo control, lo que se le exige como persona o como trabajador lo que debe hacer para “aprobar”. (Freire, 1970).

Al igual que el proceso de adaptación al cambio debe ser un proceso natural, el miedo al cambio también es un proceso adaptativo y natural. El miedo al cambio suele ser por lo desconocido, por el miedo a qué sucederá, el no saber cómo va a terminar el camino que se va a abordar. El miedo a lo desconocido nos hace agarrarnos con fuerza a nuestra zona de confort.

El reto es salir de la zona de confort hacia la zona de aprendizaje, adaptarse a los cambios, atreverse a hacer las cosas de otras maneras: aprender en otros contextos, con otros lenguajes, con los otros y de los otros. Aquí nacen muchas preguntas interesantes, por ejemplo ¿De quién es la decisión de cambiar?, ¿Cómo desear cambiar sobre lo que no se sabe? (Freire, 1970)

### **La Resistencia al Cambio y la Zona Confort.**

Las fuerzas internas que frenan, obstaculizan o restringen el cambio es lo que se denomina resistencia al cambio. Es un proceso psicológico que manifiestan todas las personas y que está condicionado por tres aspectos:

1. La importancia que el individuo da a los cambios
2. La flexibilidad que el individuo manifiesta frente a los cambios
3. Los miedos y temores que el individuo experimenta ante las consecuencias que prevé puedan ocurrir.

Al profundizar en las razones que llevan al individuo a resistirse al cambio, (Dent y Goldberg, 1999) señalan que los individuos se resisten más que al cambio en sí mismo, a las consecuencias del propio cambio.

(Piderit, 2000) propone tres formas de resistencia al cambio:

- a) Resistencia cognitiva. Una opinión contraria al cambio
- b) Resistencia emocional. Un sentimiento negativo hacia el cambio
- c) Resistencia de comportamiento. Una acción en contra del cambio

Existe una preferencia de los investigadores por estudiar la resistencia al cambio como resistencia de comportamiento. Así, la resistencia al cambio es entendida como el ejercicio de poder por parte del individuo contra alguna fuente de poder superior, justifican la resistencia sobre la base del conflicto que tiene lugar entre la dirección, que decide los cambios y los “actores” que tienen la uc de llevarlo a cabo.

Esta resistencia al cambio, como propone (Young, 2000) puede adoptar diversas formas:

- a. Resistencia pasiva, hacer sólo lo que al individuo se le ordena que haga
- b. Resistencia encubierta, manipular en contra del cambio de forma oculta
- c. Resistencia activa o explícita, cometer errores o sabotaje deliberado.

La generación de hábitos, como acción adaptativa generados en la zona de confort, nos permite abordar innumerables decisiones del día a día. Para comprender la complejidad de las múltiples decisiones diarias, los hábitos, comportamientos repetidos generan respuestas programadas para ese entorno conocido. Cuando el individuo se tiene que enfrentar a situaciones de cambio, la tendencia a generar respuestas programadas por la construcción de hábitos, se convierte en la principal causa de resistencia a los propios cambios.

Las resistencias al cambio que manifiestan los individuos, son muchas, pero a modo de síntesis podríamos citar:

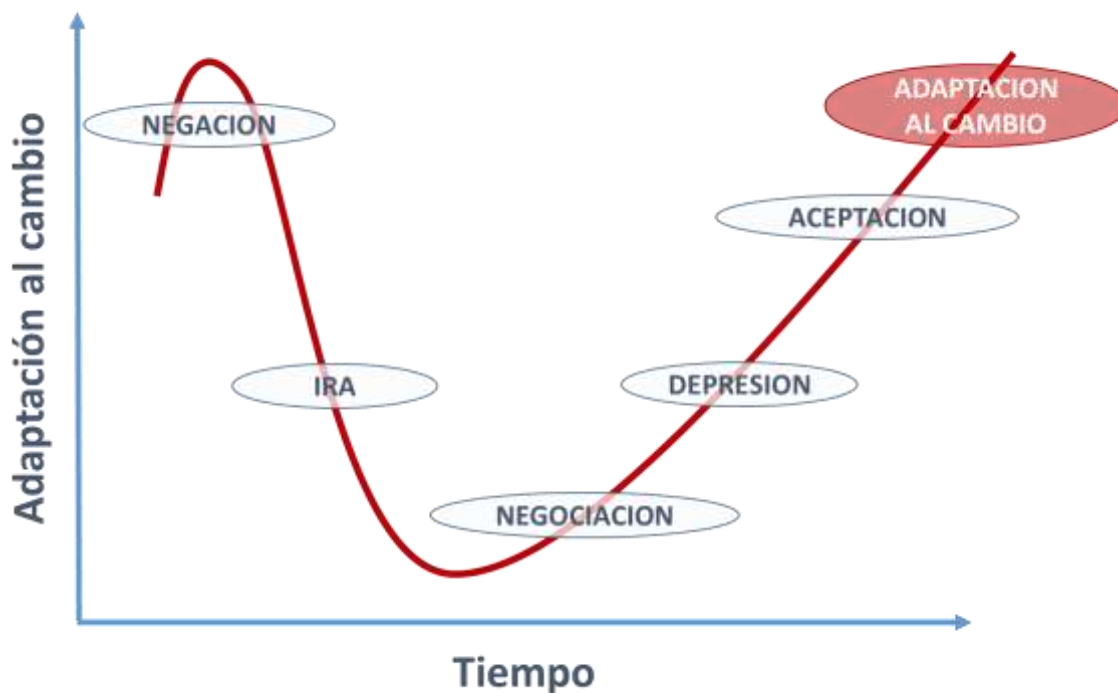
- “Miedo a no saber lo que me piden”. Cuando desde el trabajo o cualquier otro entorno, se nos “invita” a entrar en nuevos formatos de desempeño o aprendizaje, nuevos contextos, nuevas funciones y tareas, se crea inseguridad y por tanto miedo a lo desconocido.
- “Incertidumbre”. Las personas manifestamos muchas dudas ante lo que se nos pide por primera vez, hasta que adquirimos destreza suficiente para realizar correctamente la acción.
- “Miedo a no contar con las estrategias adecuadas”. La duda, por dudar también podemos dudar de nuestras capacidades y competencias, cuando se nos pide algo diferente.



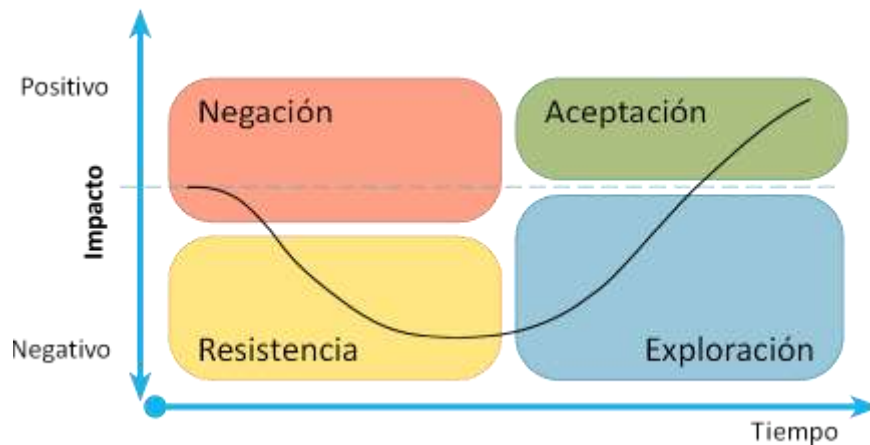
- “No controlar la situación”. Salir de la zona de confort implica ir más allá de lo conocido para adentrarse por caminos sobre los que no tenemos referentes. Conlleva la necesidad y el miedo que provoca elaborar nuevos referentes que nos permitan descifrar y entender los nuevos espacios de conocimiento.
- “Creer que lo nuevo nos va a llevar más tiempo, que vamos a invertir más tiempo en lo nuevo”. La sensación de tenerlo todo a mano, conocer los procesos a seguir, simplifica también el tiempo de dedicación a lo que se está ejecutando. Se puede tener la sensación de que el tiempo se pierde por las dudas, por no reconocer o desconocer las secuencias de aprendizaje.
- “Creencias limitadoras”. Partir de una visión única de en qué consiste mi labor, mi desempeño, ya que *“yo siempre he trabajado o estudiado así, porque debo cambiar ahora”*

#### II.17.4.1. PROCESO DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS. LA CURVA DEL CAMBIO

El modelo de “La Curva del Cambio” tiene su origen en el trabajo de Elizabeth Kübler-Ross, que presentó en su libro “On death and dying” (1971) y propone cinco etapas en el proceso de Adaptación al cambio: Negación, Ira, Negociación, Depresión y Aceptación.



Posteriormente Dennis T. Jaffe y Cynthia D. Scott adaptaron el modelo al proceso de cambio organizacional, a través de cuatro etapas: Negación, Resistencia, Exploración y Compromiso, y crearon el modelo “La Curva del Cambio”.



El Modelo de Curva del Cambio nos describe las cuatro fases o etapas por las que la mayoría de las personas pasamos cuando se produce un cambio en nuestra vida o en nuestro entorno que nos afecta.

Siguiendo el modelo, cuando aparece un cambio en nuestras vidas, la primera reacción que activamos, la reacción inicial es de shock. Nos negamos a creer que la situación ha cambiado ya que choca con nuestros hábitos y premisas establecidas. Es la fase de negación.

### 1. Etapa de Negación.

La etapa de negación aparece cuando el individuo se enfrenta por vez primera a una situación de cambio en su vida y que afecta a su zona de confort. La *Negación* del cambio se construye como estrategia de defensa, para ignorar el propio cambio o para posicionarse en el pasado, en la zona de confort, donde hay mayor seguridad. La negación supone que al negar el cambio no van a aparecer los comportamientos no deseados de temor y desamparo, con la estrategia de que al negarlo el cambio va a desaparecer por sí mismo, al igual que ha aparecido.

Hay que comprender que cuanto antes se aborde la situación de cambio más tiempo hay de adaptación a la misma, el demorar o negar el cambio puede llegar a agravar la propia situación que se desea evitar.

Todas las personas, frente al cambio, podemos tener dudas, miedos o no sentirnos tan seguros como en nuestra zona de confort. Parece que los hábitos aprendidos nos protegen de los cambios.

Los comportamientos más habituales que se manifiestan con la negación del cambio son quejas, enojo, ira, sentimientos de culpabilidad o emociones no controladas. Cuando experimentamos cambios importantes en la vida, fallecimiento de un ser querido, una separación, un cambio de trabajo, un fracaso, sucede es habitual que aparezcan los comportamientos descritos.

La negación termina por negar la propia realidad, niega las emociones que se experimentan y niega la asunción de responsabilidades. La fase de negación posiblemente sea la fase más compleja de superar.

Los comportamientos asociados a la negación principalmente son:

- Evitar hablar, pensar, abordar el cambio cuanto más mejor.
- Esperar a que el tiempo lo arregle todo y no tomar ninguna iniciativa de acción.
- Comportamientos del pasado, comportarse como si no ocurriera nada, el cambio no se ha producido.
- Centrarse en las cosas y temas conocidos, rutinarios, no moverse de la zona de confort

- Negar la curiosidad, no abordar la exploración más allá de la zona de confort.
- Poner el foco en las cosas menos transcendentales, en los detalles sin importancia y no abordar lo importante.
- Generar sentimientos de culpa hacia otros, pensar que son los demás o son las circunstancias pero que no es cosa propia.
- Poner en duda cualquier proceso de cambio, no se puede hacer, es imposible.

Cuando la realidad del cambio se va imponiendo, las personas tendemos a reaccionar negativamente, puede aparecer el miedo, el enfado, protestas y resistencias (activas o pasivas) al cambio. Esta fase es la denominada fase de Resistencia al Cambio.

## 2. Etapa de Resistencia al Cambio

En esta fase, algunas personas identificarán amenazas reales, que existen o es posible que existan en el futuro, mientras otras personas identificarán erróneamente consecuencias negativas provocando un miedo que no es más que una ilusión.

Las personas que se resisten al cambio suelen permanecer en esta fase y el cambio no se producirá.

Cuando la persona supera la fase de negación, aparece la resistencia a cambiar, la inconformidad con la situación, aparece la emoción de temor y se construye una actitud a la defensiva ante la incertidumbre de la situación futura. Los comportamientos más significativos de la etapa de resistencia al cambio son la sensación de pérdida de poder, pérdida de estatus, pérdida de confort, pérdida de lo conocido en las relaciones en lo pasado, etc.

Los comportamientos de Resistencia al Cambio, podemos agruparlos en

Comportamientos a sí mismo	Comportamientos hacia el grupo
<p><i>¿Y por qué a mí, por qué yo?</i></p> <p><i>¿Qué va a ser de mí?</i></p> <p><i>Enfado con la situación y con uno mismo.</i></p> <p><i>Se cuestiona todas las decisiones que toma</i></p> <p><i>Quejas constantes.</i></p> <p><i>Es imposible de abordar</i></p> <p><i>Emociones de depresión y temor.</i></p> <p><i>Rechazar la situación.</i></p> <p><i>Apatía y pasividad.</i></p> <p><i>Sensación de falta de recursos y capacidades.</i></p> <p><i>Sentimientos de culpa y de injusticia</i></p>	<p><i>Esto ya lo abordamos en el pasado y no funcionó</i></p> <p><i>No hay tiempo para hacerlo.</i></p> <p><i>Hay que ser prudentes con este tema.</i></p> <p><i>No disponemos de información suficiente.</i></p> <p><i>Alguien lo arreglará.</i></p> <p><i>No somos capaces de hacerlo.</i></p> <p><i>Ya nos dirán lo que hay que hacer.</i></p> <p><i>Críticas destructivas frente a las constructivas.</i></p> <p><i>Centrarse en los fracasos anteriores.</i></p> <p><i>Cuestionar las habilidades de todos.</i></p> <p><i>Baja moral.</i></p> <p><i>Es mejor no hacer nada.</i></p>

## 3. Fase de Exploración.

Cuando las personas reconocen, asumen y aceptan que los cambios son necesarios para evolucionar, cuando se percibe el cambio como importante para crecer personal y profesionalmente es cuando aparece la fase de exploración.

Es cuando se comienza a construir una realidad diferente a la anterior que va acompañada con la incorporación hábitos nuevos. Las personas dejan de centrarse en lo que queda atrás y empiezan a aceptar el cambio.

Se explora y experimenta lo que el cambio realmente conlleva, se confirma realmente lo que es bueno o no de la nueva situación y se empieza a planificar cómo adaptarse a ella, en este momento cuando la persona está preparada para crear nuevas iniciativas que permitan abordar la transición de forma positiva.

Se aprenden nuevas habilidades, se trabaja por hacer las cosas lo mejor posible, aparecen emociones positivas, ilusión, alegría, por el nuevo descubrimiento, y también aparece la sensación de “agobio” por todo lo que hay que hacer y aprender.

En la fase de exploración se produce la transformación en la cual, el cambio ya no es una amenaza sino una oportunidad. En esta fase hay una importante liberación de energía contenida que hay que aprender a focalizar, nuevas formas de canalizarla, se empieza a ver el entorno como un aliado para el crecimiento personal y profesional.

Las conductas y comportamientos más habituales en la fase de exploración son:

- *Desarrollar formas nuevas de pensar y sobre todo de actuar.*
- *Nuevos aprendizajes y descubrimiento de posibilidades nuevas.*
- *Sensación positiva hacia la resolución de problemas, deseo de abordarlos.*
- *Construcción de una visión positiva del futuro una vez solventado el cambio.*
- *Las personas están convencidas de que es posible el cambio*

#### **4. Fase de Compromiso**

La fase de compromiso aparece cuando, superada la fase de exploración, se toma la decisión de abordar el cambio y para ello hay que interiorizar nuevas actitudes y comportamientos, tras pasar un aprendizaje en la fase de exploración y ya con la capacidad suficiente para abordar el cambio con garantías de éxito.

La fase de compromiso aumenta el sentimiento de dominio y la sensación de control de la nueva situación, se comienza a aumentar la productividad y los resultados, aparece la motivación de logro y un crecimiento como persona y profesional a través del proceso de cambio. Ya no se quiere volver a la situación anterior, es más deseable el futuro que el pasado.

Los comportamientos más relevantes en la fase de compromiso son:

- Comportamientos relacionados con la confianza y control de la situación
- Comportamientos de aceptación, el cambio es positivo y ayuda a crecer.
- Incorporación de habilidades nuevas.
- Toma de conciencia de la importancia del cambio
- Incremento de la motivación de logro y satisfacción por alcanzar metas
- Desempeño más eficaz y eficiente.
- Sentimiento de pertenencia y participación en el logro de los resultados.

Las fases que recoge la curva del cambio pueden ser utilizados como herramienta de guía para las personas en los procesos de cambio.

## II.17.4. 2. LECTURA Y REFLEXIÓN. MI PEQUEÑO MUNDO SE HA ROTO

Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.

Relato sobre la Adaptación al cambio

*Había una vez un muelle que vivía tranquilo y seguro dentro de su bolígrafo. Aunque oía muchas cosas procedentes del exterior, vivía creyendo que fuera de su mundo, el bolígrafo, no había nada bueno. Sólo pensar en dejar su bolígrafo le daba tal miedo que no le importaba pasar su vida encogiéndose y estirándose una y otra vez en el minúsculo espacio del boli.*

*Pero un día, se acabó la tinta, y cuando su dueño lo fue a cambiar tuvo un despiste. El muelle saltó por los aires y fue a parar al desagüe del lavabo, y por ahí se perdió de vista. El muelle, aterrizado y lamentándose de su suerte, atravesó tuberías y tuberías, pensando siempre que aquello era su fin. Durante el viaje por las cañerías no se atrevió a abrir los ojos de puro miedo, sin dejar ni un momento de llorar. Arrastrado por el agua, siguió, siguió y siguió, hasta ir a parar a un río; cuando la corriente perdió fuerza, al ver que todo se calmaba, dejó de llorar y escuchó a su alrededor, y al oír sólo los cantos de los pájaros y el viento en las hojas de los árboles, se animó a abrir los ojos. Entonces pudo ver las aguas cristalinas del río, las piedras del fondo, y los peces de colores que en él vivían y jugaban, y comprendió que el mundo era mucho más que su pequeño bolígrafo, y que siempre había habido muchas cosas en el exterior esperando para disfrutarlas.*

*Así que después de jugar un rato con los peces, fue a parar a la orilla, y después a un campo de flores. Allí escuchó un llanto, que le llevó hasta una preciosa flor que había sido pisada por un conejo y ya no podía estar recta. El muelle se dio cuenta entonces de que él podía ayudar a aquella flor a mantenerse recta, y se ofreció para ser su vestido. La flor aceptó encantada, y así vivieron juntos y alegres. Y siempre reían al recordar la historia del muelle, cuando pensaba que lo único que había en la vida, era ser el triste muelle de un bolígrafo.*

*Pedro Pablo Sacristán.*

### EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.

Responda y anote sus respuestas:

¿Qué conclusiones puede deducir del cuento relacionado con la adaptación al cambio?	
¿Según su opinión y experiencia, cuáles son las fases por las que pasa el muelle en el proceso de cambio?	
¿Qué crees que puedes hacer para mejorar tu competencia de adaptación al cambio? ¿Qué necesita aprender? ¿Qué nuevas habilidades y comportamientos deberá adquirir?	
¿Qué es lo que te hace frenar o dificulta tu capacidad de adaptación? ¿Cuál es su visión más optimista del resultado del cambio?	
¿Qué creencias personales tienes respecto a los cambios? Descríbelas.	

### EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO

*Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted fue capaz de adaptarse perfectamente a una nueva situación, a un cambio, en su vida o en su entorno profesional, y que generó un fuerte impacto en usted por su capacidad para sobreponerse rápidamente al cambio.*

*Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.*

*Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:*

- *¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted tuviera éxito?*
- *¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?*
- *¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones?*
- *Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?*
- *¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?*

*Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales sus capacidades para adaptarse a los cambios sean necesarias para lograr sus objetivos.*

*Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.*

## **II.17.5. GIMNASIO. COMPETENCIA ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

*La inteligencia es la habilidad para adaptarse a los cambios. Stephen Hawking*

### **II.17.5.1. EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO. ¡TE ATREVES A SOÑAR!**

El ejercicio propuesto para desarrollar la competencia de adaptación al cambio persigue incorporar nuevas habilidades que permitan identificar las condiciones particulares que van a potenciar el abordaje de la salida de la zona de confort a la nueva zona de aprendizaje.

Aprenderemos a conocer que pauta inciden en el proceso de adaptación a los cambios, mejorando la capacidad de afrontamiento a nuevas situaciones y abordarlas de forma positiva. lo elementos que intervienen en un comportamiento favorable al cambio.

Lo primero que te propongo es que visiones el siguiente video:

### **II.17.5.2. LA ZONA DE CONFORT Y LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

<https://www.youtube.com/watch?v=CZ6i1uvAXZw>

Ejercicio: Responde a las siguientes preguntas:

1. ¿En el video hay algún aspecto que despierte tu necesidad de cambio?
2. ¿Cómo te sientes en la situación actual en la que te encuentras?
3. ¿Qué aspectos más relevantes te hacen pensar en el cambio?
4. ¿Para qué, cual es la finalidad que pretendes alcanzar con el cambio?
5. ¿Actualmente que actitudes tienes ante el cambio que quieres lograr?
6. ¿Hay una motivación principal, y otros motivos para ello?
7. ¿Te has marcado alguna meta concreta para el proceso de cambio?
8. ¿Puedes detallar con mayor precisión tus pensamientos sobre el cambio?
9. ¿hay algún problema o situación concreta que pretendas solventar?
10. ¿Y cuándo se haya solventado que resultados crees que vas a obtener?

15. ¿Tiene algún sentido concreto este objetivo de cambio en tu situación personal, familiar o profesional?
16. ¿Qué crees que puede decir sobre tu persona, el objetivo que te has marcado de cambio?
17. ¿Has realizado un análisis y recuento de los recursos que dispones para su logro?
18. ¿Has comprobado los costes que te puede suponer, económicos, de tiempo, de amistades, etc?
19. ¿Has identificado los posibles obstáculos que puedes encontrar en el camino?
20. ¿Has valorad posibles estrategias para cada obstáculo que puedas encontrar?
21. ¿Tienes algún apoyo de otras personas, alguien puede ayudarte?
22. ¿Qué cosas, comportamientos, creencias vas a tener que abandonar, eliminar o cambiar para alcanzar tu objetivo?
23. ¿Qué aspectos del día a día pueden hacer que te alejes del cambio que has decidido?
24. ¿Tienes recuerdos de otros cambios con éxito en el pasado, que aprendiste de ellos?
25. ¿De qué forma entiendes que la experiencia pasada puede ayudarte en este nuevo objetivo?
26. ¿Quién puede ser, que persona real o imaginaria puede inspirarte como modelo para alcanzar el objetivo o cambio que te has propuesto?
27. Ponte en la posición de que ya has alcanzado tu objetivo, imagínalo. ¿tiene o puede tener impacto positivo, negativo o neutro en tu vida?
28. ¿Y si no decides cambiar nada que podría pasar?
29. ¿Qué indicadores van a utilizar para saber si has alcanzado el objetivo?
30. ¿Puedes definir los pasos a dar para alcanzarlo, y el primer paso que darás cuál es, y cuándo y cómo lo vas hacer?
31. ¿Puedes detallar las conclusiones finales sobre estas reflexiones?

## II.18. NETWORKING. COMPETENCIA 18

### II.18.1. DEFINICIÓN. NETWORKING

El networking es un anglicismo que pretende indicar la capacidad del individuo para establecer redes sociales, redes de contactos profesionales con el fin de dar a conocer la organización para la que desempeña la actividad o al propio individuo. Las redes profesionales, basadas en una relación física espacio temporal o una relación virtual permite potenciar el intercambio y el conocimiento de potenciales clientes, que en el ámbito comercial es imprescindible.

El término más similar en español es Sociabilidad o Sociable.

**Sociabilidad.** 1. f. Cualidad de sociable.

**Sociable.** Del lat. sociabilis. 1. adj. Naturalmente inclinado al trato y relación con las personas o que gusta de ello.

**Sociabilidad.** trato, cortesía, educación, cordialidad, simpatía

**Antónimos.** misántropo, adusto, antipático

### II.18.2. LA COMPETENCIA NETWORKING

La competencia Networking es la habilidad que muestra el individuo para poder generar redes de contactos profesionales, ya sea física o virtualmente, con diferentes interlocutores y con la finalidad de incrementar sus potenciales clientes.

Conductas asociadas a la competencia de Networking son comportamientos de apoyo y colaboración en una doble dirección entre el individuo y su red de contactos. También implica comportamientos relacionados con la participación en eventos sociales y mantenimiento de interacciones frecuentes con la propia red de contactos.

En el entorno comercial la interacción social es necesaria para un óptimo desempeño, ahora bien, la competencia de Networking aporta al individuo la capacidad para establecer nuevos contactos, ya sean formales o informales, además de los ya requeridos por el propio trabajo. Esta capacidad de generación de contactos implica apertura y accesibilidad hacia otras personas, implica confianza en sí mismo para actuar favorablemente en las interacciones sociales, además de fomentar y buscar constantemente nuevas oportunidades para conocer personas e incrementar la red de contactos profesionales.

La competencia de Networking implica disponer de habilidad para generar nuevas relaciones sociales, y no solo las estrictamente necesarias. Potencia la búsqueda y recuerdo de detalles importantes de sus interlocutores, como pueden ser los intereses personales o profesionales, las aficiones personales, proyectos y aspiraciones, etc. todo ello con la finalidad de generar posibles motivos de conversación con los interlocutores.

MacClelland en 1961 propuso su famosa teoría de la motivación, en la cual uno de los componentes clave es la **necesidad de afiliación** entendida como la necesidad de los individuos de buscar y mantener relaciones afectivas positivas y enriquecedoras con los demás. Significa que el individuo promueve la búsqueda de relaciones interpersonales

Conductas típicas de la competencia de Networking son, la necesidad de gustar y ser aceptados por el entorno social, participar en los grupos de trabajo formales e informales, intentar mantener y preservar la relación social mediante la confianza y comprensión mutua, la colaboración antes que la competición.



### II.18.3.1. ¿TE CONOCES BIEN? COMPETENCIA NETWORKING

A continuación, aparecen varias situaciones en la cual debes elegir la respuesta que mejor se ajuste a tu personalidad, forma de ser o pensar.

1. Para incrementar mis contactos sociales:
  - a. Suelo utilizar las redes sociales para establecer nuevos contactos profesionales
  - b. Me gustaría poder y saber utilizar mejor las redes sociales para establecer nuevos contactos profesionales
  - c. Soy más tradicional, las redes sociales no son para mí
2. En situaciones sociales:
  - a. Me siento muy cómodo en cualquier grupo, me es fácil socializar con los demás
  - b. Me gustaría ser más sociable para establecer relaciones con los demás
  - c. Me cuesta mucho establecer relaciones sociales con los demás
3. Los demás piensan que:
  - a. Soy una persona muy extrovertida
  - b. A veces soy una persona extrovertida y otras introvertida
  - c. Soy una persona introvertida
4. En mi actividad profesional:
  - a. Suelo preparar un plan de trabajo para ampliar mi red de contactos profesionales
  - b. Me gustaría poder establecer planes de trabajo ampliar mi red de contactos
  - c. No suelo ampliar mi red de contactos, creo que es suficiente mi red actual
5. Para aumentar mi red de contactos profesionales:
  - a. Suelo acudir a actos sociales, coger y dar tarjetas a la mayor cantidad de asistentes para después hacer una labor comercial intensa sobre todos esos contactos
  - b. Acudo a los actos sociales programados, suelo entregar tarjetas cuando me las solicitan o cuando lo veo interesante y después espero los resultados
  - c. No suelo acudir a actos sociales, aumento mi red de contactos con las visitas comerciales programadas

### II.18.3.2. INTERPRETACIÓN. COMPETENCIA NETWORKING

En cada uno de los ítems anteriores, si has elegido la opción a, anota 3 puntos, si es la b, anota 2 puntos y si es la c, anota 1 punto.

La puntuación total es	
------------------------	--

- Si tu **puntuación total está entre 5 y 9**, tu nivel de competencia en networking es bajo.  
A nivel conductual:

La puntuación obtenida indica que su competencia para el establecimiento y desarrollo de nuevas redes sociales, de su capacidad de socialización en entornos profesionales, es baja, manifestando la tendencia a relacionarse con los clientes o potenciales clientes de forma más tradicional, forma presencial, que virtual, o en redes sociales tipo LinkedIn, Facebook. En actos y eventos sociales, puede manifestar cierta tendencia a la introversión lo que puede reducir su capacidad de generar nuevos clientes o potenciales en este entorno.

- Si tu **puntuación total está entre 10 y 13**, tu nivel de competencia en networking es medio. A nivel conductual:

Se sitúa en una posición intermedia entre competencia baja y competencia alta

- Si tu **puntuación total está entre 14 y 15**, tu nivel de competencia en networking es alto. A nivel conductual:

La capacidad de planificar su presencia en redes sociales ayuda a establecer planes de acción para impulsar su red de contactos profesionales. Su extraversión y acercamiento a las herramientas sociales en la red permite mejorar su presencia virtual ayudando al crecimiento de su cartera de clientes. Una competencia alta de networking permitiría la integración de manera satisfactoria en cualquier puesto de trabajo que las relaciones sean la clave, y sin ningún problema de adaptación en las relaciones interpersonales. La participación en actos sociales, como cumpleaños, jubilaciones, etc., el objetivo es la relación social, la interacción con los clientes y con los demás.

#### **II.18.4. CAMBIA EL CHIP. COMPETENCIA NETWORKING**

*"Somos seres sociables por naturaleza, estamos condenados a agruparnos para conquistar la victoria". Alex Pimentel*

La competencia networking entendida como la habilidad para establecer contactos efectivos con los demás, la sociabilidad, y utilizar y utilizar esta habilidad como un elemento más de desarrollo profesional.

Ya Aristóteles, hablaba de la capacidad de sociabilidad humana como la tendencia para agruparnos con los demás y es por la necesidad de pertenencia a un grupo social por lo que tenemos que aprender a desarrollar esta competencia.

La sociabilidad debe ser entendida como la capacidad que muestra una persona de ser sociable, la manera que tiene la persona de relacionarse con los demás, a mayor interacción social mayor sociabilidad y a la inversa. El ser humano es por naturaleza un ser social, estamos programados para la vida en sociedad. Todas las personas necesitan, en algún momento de la vida la relación con los demás.

En el entorno laboral, el networking se refiere a la actividad que realiza la persona por la que se busca o fomenta el crear y desarrollar una red de contactos o de relaciones personales, que servirán después como fuente de referencias y de clientes potenciales para desarrollar la actividad comercial. Evidentemente, cuanto mayor sea la red de contactos que dispone una persona que se dedica a la actividad comercial, con mayor facilidad podrá ofrecer sus productos y/o servicios.

El networking, existe desde siempre la red de contactos la vamos formando desde niños, en el colegio, en el instituto, en la universidad, en el trabajo, todos disponemos de varias redes sociales, en mayor o menor medida, utilicemos herramientas web 2.0 o no, la red de contactos la tenemos.

A nivel profesional, desde los tiempos más remotos, se cierran los acuerdos, tomando café, en un almuerzo, ferias, actos sociales, siempre ha existido el asociacionismo, desde los primeros gremios, pasando por las cámaras de comercio hasta llegar a las redes sociales 2.0

Hay que tener en cuenta, que el profesional de la venta, hay momentos en los que puede haber ya visitado a todos los clientes o personas que conoce. Es decir, si no estamos buscando y actualizando constantemente nuevos clientes, con el paso del tiempo, o en zonas reducidas geográficamente, llegará que más tarde o más temprano a los que ya conoces los tienes visitados y el profesional debe de seguir vendiendo, debe de seguir realizando la propia actividad y es por eso que la competencia de networking es imprescindible para poder facilitar el acceso a nuevos clientes de forma continuada.

Los objetivos que se pretende alcanzar desarrollando la competencia de networking son evidentes, al aumentar la red de contactos sociales, ya sea física o virtual, estamos aumentando nuestras posibilidades de aumentar nuestra cartera de clientes. Una competencia de networking óptima nos puede ayudar a:

- Buscar nuevos clientes y mantenimiento de la cartera actual. Conocer a nuestros clientes en entornos diferentes del trabajo habitual, si este contacto social se produce fuera del propio trabajo o en redes sociales.
- Buscar nuevas formas de financiar nuestro proyecto de negocio al dar a conocer a nuevos interlocutores.
- Buscar nuevos contactos profesionales que permitan nuestro desarrollo, mejorar nuestro talento, colaborar con otros profesionales o empresas.
- Evidentemente, también dar a conocer nuestros productos y servicios.

Hay vendedores que se resisten a practicar el networking por razones como las siguientes:

- Creen que su cartera es aún muy amplia y les quedan muchos clientes por visitar,
- Están satisfechos con lo que venden y creen que no necesitan vender más,
- Desprecian o no les resultan atractivas las actividades sociales de relación que son la base del networking,
- Creen que el networking es una pérdida de tiempo porque no le proporciona clientes a corto plazo,
- Se sienten ufanos de su categoría profesional y piensan que por ello no deben practicar el networking,
- Creen que tienen una oferta tan buena que no les hace falta practicar el networking para venderla.

#### **II.18.4.1. PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA NETWORKING**

Las formas para poder hacer networking y entrenar la competencia son numerosas y variadas, desde las más modernas redes sociales, Facebook, Twitter o LinkedIn, hasta las más clásicas y tradicionales ferias, eventos comerciales o encuentros promocionales.

Una buena estrategia de networking es aquella que integra todas las posibilidades, acciones on line y acciones off line. Las redes sociales podemos utilizarlas para detectar o contactar con profesionales del sector en el que desarrollamos la actividad profesional o profesionales que nos interese conocer por el motivo que sea.

Cuando se establece primero el contacto en la red social, vía on line, es conveniente que profundicemos y ampliemos la relación social, siempre y cuando sea posible, más allá del entorno virtual. Así, podremos establecer agendas de contactos que conocidos primero en un entorno virtual pasaremos a un conocimiento físico en algún evento social, feria o foro presencial en el que estemos ambos.

En networking lo importante no sólo es el número de contactos, sino la posibilidad de convertir esos contactos en intercambio de intereses comunes o ideas.

Actuaremos en sentido contrario cuando el primer contacto se haya producido presencialmente, de forma física, utilizaremos las redes sociales para dar continuidad a esa relación establecida en los eventos y actos sociales de forma presencial.

## **II.18.4.2. PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN EN NETWORKING**

Un aspecto importantísimo y que hay que tener en cuenta en los actos sociales de networking, eventos, congresos, ferias y demás, es que todos los presentes quieren vender sus productos y servicios, pero muy pocos quieren verdaderamente comprar los tuyos.

Un ejemplo claro de esta situación, es cuando acudes a un evento, la idea inicial y motivo principal de acudir es para dar a conocer tus productos o servicios, que por ser un encuentro profesional pensamos que los que van están interesados en nuestros productos. Desafortunadamente, en el momento que comienzas a establecer contactos y “repartir tarjetas”, en seguida observas que todas las personas están más interesadas en vender sus propios productos y servicios que en escuchar nuestras propuestas.

Hay que tener presente que en muchos eventos de networking comercial todo el mundo acude a vender y nadie a comprar.

A la hora de acercarnos a un potencial cliente en un acto de networking debemos tener presente los siguientes puntos, pero a modo de regla general, no debemos ser excesivamente directos y repetir los mismos argumentos de forma estandarizada, debemos analizar cada caso y tratarlo de manera diferencial.

1. Define los objetivos. A parte de dar a conocerte como persona, los productos y servicios, concreta que tipo de potenciales contactos pueden interesarte.
2. Intentar descubrir las necesidades del potencial contacto, y que problemas puedes solventar con tus productos y servicios. Para ello, revisa su web, blog, perfiles sociales, la revisión previa puede ayudar a captar posibles necesidades en tu potencial contacto, disponer de todos los datos posibles e información relevante que permita poner en relación los intereses comunes y dotar de un inicio de conversación cuando llegue el momento del contacto físico. De esa forma, se puede construir una relación de mayor proximidad al aportar un mayor valor añadido
3. Siempre preparado. Crear contenidos de interés. Partiendo de ciertos esquemas ya preparados, argumentarios, y en relación a las posibles necesidades detectadas en la fase anterior, envía materiales con cierto nivel de personalización. Prepara tus tarjetas, documentos y toda aquella información que pudieras necesitar.
4. Solicitar el mail a los potenciales para poder enviar posteriormente contenidos más elaborados.
5. Disponer de argumentarios memorizados y luego adaptarlos al interlocutor. Ensayar una presentación de 20 a 30 segundos ya que no es lo mismo tratar en una entrevista a un Director General que a un técnico de la misma empresa, no es lo mismo tratar con una star-up de alta tecnología que con un negocio tradicional.
6. Evitar los envíos de mail masivos. Es más efectiva una estrategia de personalización en función de las necesidades detectadas, esta estrategia de personalización requiere un mayor trabajo y esfuerzo, pero el retorno que se obtiene compensa la inversión.
7. Y siempre adopta una actitud positiva, la disposición mental positiva, el creer que es posible y la empatía siempre potencia la relación social.

## **II.18.4.3. PREPARACIÓN PREVIA AL NETWORKING**

"Nuestros planes se malogran por falta de objetivos. No hay vientos favorables para el marinero que no sabe qué rumbo poner." Séneca

Primero hay que definir qué objetivos queremos lograr, cuáles son las fortalezas que disponemos y las debilidades, qué podemos ofrecer que pueda interesar a mi potencial contacto, tanto a nivel personal como a nivel profesional.

Segundo hay que definir el cliente objetivo, tu target. (Target es un término de la lengua inglesa que no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Sin embargo, suele usarse en nuestro idioma con referencia a un objetivo, una meta o un blanco, y se emplea con frecuencia en el marketing y la publicidad. En este contexto, el target es el destinatario al que pretende llegar un servicio o un producto y sus correspondientes campañas de difusión.)

Tercero hay que preparar una lista o listado con todos aquellos potenciales clientes que te gustaría llegar para poder hacer relaciones empresariales. Localiza organizaciones y grupos afines que puedan ayudarte a proporcionar contactos y donde puedas acceder a tu público objetivo.

Una vez definidos los puntos anteriores, localiza a través de las redes sociales, de fuentes especializadas, prensa, revistas, directorios, etc., cuándo y dónde hay eventos de networking que sean de tu interés.

Por último, apúntate a ellos.

#### **II.18.4.4. POSIBLES ERRORES A EVITAR EN NETWORKING**

El acudir a eventos profesionales, ya sean ferias o actos propios de networking hay que ir preparado, materiales que pudieras necesitar, tarjetas, presentaciones, etc. Pero aún, así, hay errores que debes evitar.

- **Gestiona adecuadamente tu tiempo en el evento:** Todo evento de contacto está pensado para generar un primer contacto rápido. Sobre este contacto desarrollaremos una posible relación más intensa con posterioridad al evento. El objetivo es establecer muchos contactos en poco tiempo, para ello debes definir claramente qué es lo que quieres transmitir. Además, hacerlo de forma clara, concisa y precisa, para así generar un interés en tus interlocutores y que permita desarrollar la relación con mayor profundidad con posterioridad. Organiza bien tu agenda de trabajo.
- **La imagen que transmites es muy importante.** Parece obvio, una imagen vale más que mil palabras, en el mundo de los primeros contactos la primera impresión es muy importantes. El tipo de ropa que lleves dependerá de tu sector y sobre todo del tipo de evento al que acudas. Si el sector es más informal, acude con una imagen más informal, así podemos evitar sentirnos “como un pez fuera del agua”.
- **¡Ser tímido! ¿Para qué?** Todo encuentro social está para conocer nuevos contactos. Si te dedicas a relacionarte con los que ya conoces, porque eres tímido, cómo vas a establecer nuevos contactos. Piensa que todos los profesionales que acuden a un evento pueden buscar lo mismo que tú, establecer nuevos contactos. No nos evalúan por nuestra personalidad sino por lo que podemos intercambiar entre ambos. Relaciónate, se proactivo en las relaciones, participa y da a conocer tus productos y servicios.
- **Improvisar, a veces.** Todo evento profesional que nos permita establecer nuevos contactos debemos estar abiertos y no cerrarnos en banda. Por lo que improvisar, a veces puede ser efectivo. Improvisa en las relaciones, pero no improvises en lo que buscas en el evento, cuáles son los objetivos por los que acudes y que es lo que quieres transmitir.
- **Yo gano y tú ganas.** Cualquier contacto social que sea sostenible en el tiempo es cuando ambas partes ganan algo en la interacción hay que ser paciente, evalúa y relaciona y siempre hay un momento preciso para obtener lo que buscamos.

**¿Siempre hay que relacionarse?** Puede que acudamos a un evento y nos encontremos que los presentes ya son clientes o conocidos del sector, con los que ya mantenemos contactos previos. Podemos utilizar el evento para reactivar relaciones deterioradas o incrementar las mismas, aunque la sociabilidad del networking es para establecer nuevos contactos. nuevas relaciones.

#### II.18.4.5. LECTURA Y REFLEXIÓN. FIORINA Y PIONINA, LAS HADAS TÍMIDAS

*Lo primero que proponemos es aprovechar de forma útil la lectura de este ejercicio mediante un cambio profundo de mentalidad.*

*Cuando viajas al país de las hadas y preguntas quién ha sido el hada más bella de la historia, todos responden sin dudarlo que Pionina. Todos, menos la propia Pionina, que mueve la cabeza y piensa en silencio en su hermana Fiorina.*

*Nadie la ha conocido aún, pero Fiorina era claramente la más bella de las dos hermanas. Ambas nacieron de una misma gota de rocío grande y perfecta, y compartieron su vida dentro de una misma flor durante años. Y es que eran tan tímidas, que ni siquiera se atrevían a salir al mundo. Como no conocían otras hadas, se preguntaban si serían bellas o feas, listas o tontas, afortunadas o desgraciadas. Y tanto y tan a menudo lo pensaban, que terminaron estando convencidas de lo feas, tontas y desgraciadas que eran, de modo que no se atrevían a abandonar su confortable florecilla, y se dedicaban a lamentar su desgracia. ¿Cómo iban a presentarse al mundo siendo tan desastrosas? ¿Qué les dirían los demás? ¿Y si las rechazaban o se reían de ellas?*

*Hasta que un día, Pionina consiguió reunir el valor suficiente para salir de la flor. "No tengo la culpa de ser tan horrorosa", se dijo, "trataré de ser amable y alegre, así puede que perdonen mis defectos", pensaba ya decidida a salir. Pionina trató por todos los medios de conseguir que su hermana fuera con ella, pero Fiorina no se sentía capaz de superar su timidez, y aunque se moría de ganas por salir, decidió quedarse tranquila en la flor...*

*Cuando Pionina abandonó su flor y comenzó sus acrobáticos vuelos, un brillo especial envolvió el inmenso campo de flores del que formaba parte su casa. Al ver aquella luz, cientos de hadas salieron de sus flores para verla, y todas y cada una contemplaron admiradas la más bella hada que nunca hubieran conocido. Se armó un enorme revuelo alrededor de Pionina, y en unos minutos se convirtió en la más famosa de las hadas por su belleza, inteligencia y fortuna.*

*Pionina corrió a avisar a su hermana de lo equivocadas que habían estado durante años, pero no supo regresar a su flor. En aquel campo había tantos cientos de miles de flores tan iguales, que Pionina no podía distinguir dónde había vivido. Buscó y buscó, pero no consiguió dar con Fiorina.*

*Y allí sigue Fiorina, escondida en su flor, llena de miedo, pensando que podría ser la más horrible de las hadas, sin saber que, si algún día se decide a salir y mostrarse tal y como es, todos verán en ella la más afortunada y bella de todas las hadas*

*Pedro Pablo Sacristán*

#### EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO.

Responda y anote sus respuestas:

¿Qué conclusiones puede deducir del cuento Fiorina y Pipiona?	
¿Según su opinión y experiencia, en qué situaciones/ con qué personas has actuado o actúas como Piopiona? ¿Y cómo Fiorina?	
¿Te has planteado cómo quieres presentarte al mundo? ¿Cómo vas a salir al exterior?	
¿Qué crees que pueden decir de ti las demás personas? ¿Cómo crees que te perciben o te ven?	
¿Qué crees que puedes ganar si sales al mundo exterior? ¿Y qué puedes perder?	

### EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO

Intente recordar una experiencia pasada, una experiencia muy agradable, en la que usted generó, creó, impulsó, el contacto social, su sociabilidad dirigida en el entorno laboral la situación fue genial ¡Consiguió sus objetivos y eso le hace sentirse orgulloso y se encontró y logró alcanzar el éxito!

Intente visualizar en su mente, la situación seleccionada con la mayor cantidad de detalles posibles.

Ahora que ya la tiene, responda las siguientes cuestiones:

- ¿Qué sucedió, en esa situación, para que usted pudiera crear esos contactos sociales?
- ¿Cuáles fueron las emociones y sensaciones que experimentó en esa situación?
- ¿Qué hizo usted para que la situación sea diferente de otras situaciones en las que no se ha atrevido a contactar socialmente con desconocidos?
- Analice con detalle su actuación; ¿cuáles fueron sus fortalezas? ¿qué pensamientos le ayudaron a lograr el éxito? ¿qué se dijo a usted mismo?
- ¿Qué es lo más agradable y satisfactorio de ese recuerdo?

Ahora intente trasladar y comparar los pensamientos y sensaciones del recuerdo agradable con otras situaciones de su vida en las cuales el networking es clave para usted.

Márquese un Plan de trabajo para afrontar de manera positiva las próximas situaciones similares en su vida personal o profesional.

## II.18.5. GIMNASIO. COMPETENCIA NETWORKING

El establecimiento de redes sociales, networking, y la sociabilidad personal se convierte es uno de los mejores caminos para potenciar la capacidad de comunicación, la sociabilidad, y la capacidad de adaptarse a los ambientes sociales más diversos, y sobre todo, utilizarlos para lograr los objetivos que nos hemos marcado.

Es natural que nos sintamos más atraídos por personas más afines a nosotros o aquellas personas que, aun no conociendo, en ámbitos sociales hay personas que muestran una gran capacidad de captar la atención de los demás, cautivan socialmente a otras personas. Generan rápidamente un gran interés en otros. Si mostramos un verdadero interés por la persona que estamos conociendo nos damos cuenta de que poco a poco ese interés se hace mutuo. Y así, pasito a pasito vamos avanzando en el desarrollo de nuestros contactos sociales.

La sociabilidad, es la necesidad del ser humano que nos impulsa a estar con otras personas, que nos motiva a buscar nuevos contactos, mantener los contactos actuales y relacionarnos en busca de la satisfacción de intereses mutuos, en las que ambas partes puedan satisfacer sus necesidades. Así toda relación social o proyecto de intercambio social se alcanza mediante el conocimiento y relación con los demás, integrando las necesidades y objetivos propios con los de los demás, es más que la simpatía o la afinidad emocional, es un auténtico interés por buscar un beneficio común, potenciando el crecimiento y la ayuda mutua, la colaboración.

### **II.18.5.1. EJERCICIOS DE ENTRENAMIENTO PARA POTENCIAR LA SOCIABILIDAD**

A continuación, proponemos una serie de actividades ordenadas en función del entorno donde usted puede desarrollar o potenciar su habilidad para socializar con otras personas, vencer a su timidez y mejorar su autoestima:

En la calle, cuando usted vaya andando por la calle y tenga oportunidad le propongo que intente desarrollar las siguientes conductas:

- Pregunta la hora en la calle a personas que te infunden confianza.
- Pregunta la hora a personas que te generan o infunden cierto grado de temor
- Pregunta por una calle conocida y cercana
- Pregunta por una calle lejana o pregunta por una calle inexistente.
- Mira a la gente a la cara al caminar por la calle.
- Haz algún gesto raro al caminar por la calle.
- Sube y baja de la acera al caminar, camina, corre y para de manera sorprendente.
- Siéntate en algún lugar y observa fijamente a la gente que pasa.
- Sonríele a la gente extraña con la que te cruzas.
- Saluda a la gente extraña con la que te cruzas.

En el restaurante o cafetería, te propongo las siguientes rutinas de entrenamiento:

- Genera una conversación con el camarero y/o con algún cliente.
- Procura hablarle al camarero en voz alta para que te oigan los demás clientes.
- En el restaurante pídele al camarero el mejor sitio.
- Haz comentarios positivos al camarero sobre la comida o bebida.
- Haz comentarios negativos al camarero sobre la comida o bebida.

En el supermercado o cuando vayas de compras puedes entrenarte:

- Mantén la atención del dependiente con preguntas y comentarios.
- Pruébate mucha ropa o calzado.
- Titubea una y otra vez a la hora de decidirte por algún artículo.
- Pregunta por un artículo raro.
- Ojea artículos de manera minuciosa y lenta y sal sin comprar nada.

### **II.18.5.2. EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO. SOCIAL MEDIA**

Cuantas veces nos hemos preguntado ¿Cómo empezar en las Redes Sociales?, qué pasos son los que debo dar para introducirnos en las redes sociales es el objetivo de este ejercicio de entrenamiento.



Paso 1. Qué es lo que voy a comunicar. Tengo suficiente información sobre mi empresa.

Lo primero que debo disponer es de la información, necesaria y suficiente, de mi empresa, de mi marca, o de los productos o servicios que voy a posicionar en las redes sociales, así para obtener la mayor información posible la herramienta más adecuada es el DAFO.

Se considera que esta técnica DAFO fue originalmente propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa. Existen referencias que identifican a Learned, Christensen, Andrews y Guth como sus autores, en "Business policy, Text and cases" 1965, Homewood II, Richard D. Irwin. Lascita también José María Carrillo de Albornoz y Serra en la página 49 de "Manual de autodiagnóstico estratégico".

Debilidades internas para posicionarme en redes sociales.

- ¿Tengo los conocimientos y experiencia para abordar las redes sociales? ¿Qué debería de mejorar, incorporar? ¿Qué características son las que me alejan más de mis objetivos?

Fortalezas internas:

- ¿Cuáles son mis mayores capacidades? ¿Qué recursos personales pueden ayudarme? ¿Qué actividad de todas las que hay que realizar es la que más me apasiona? ¿Qué hago mejor que los demás?

Amenazas externas:

- ¿Qué aspectos externos pueden dificultarme en alcanzar los objetivos? ¿Qué problemas externos hay en mi sector que me pueden dificultar alcanzar mis metas? ¿Con que competencia me voy a encontrar y que puedo hacer diferente?

Oportunidades Externas:

- ¿Qué aspectos externos pueden facilitarme conseguir mis objetivos? ¿Qué elementos positivos puedo ofrecer diferentes de los demás? ¿Qué recursos tengo que me pueden ayudar o me acercan a conseguir mi meta?

Paso 2. Qué redes sociales quiero estar presente

Una vez que ya disponemos de suficientes datos de la empresa, del producto/servicio y personales, es cuando ya estamos en disposición de comenzar a analizar en qué redes sociales queremos tener presencia y que objetivos pretendemos conseguir como pueden ser; crear una comunidad de seguidores, fidelizar antiguos clientes, dar a conocerme a potenciales clientes, mejorar la imagen de la marca personal o de empresa.

Un objetivo prioritario debe ser mejorar la atención prestada a los clientes, ya que las redes sociales son un medio perfecto de comunicación con el cliente para resolver dudas e inquietudes, conocer mejor sus necesidades.

¿Qué objetivos te marcas para tu presencia en redes sociales?

Paso 3. Configuración del perfil social

Hay que hacer una personalización gráfica, las imágenes, tipología de letras, cabecera y fondo, etc. ya que todo debe transmitir claramente y de un simple vistazo la temática que quieres transmitir y adaptar el mensaje a cada una de las herramientas de social media.

Ejercicio: Prepara un perfil social para Facebook, Twitter, LinkedIn y Google+

Paso 4. Los objetivos y estrategia

El siguiente paso es definir los objetivos generales y específicos de la acción, definir la lista de acciones específicas, calendarios de actividades y calendarios de publicaciones. Y por último medir el impacto de las acciones que vayamos desarrollando

Ejercicio: Define el objetivo general y los específicos, así como los criterios de medición.

### **II.18.5.3. EJERCICIO DE ENTRENAMIENTO. LA INFORMACIÓN**

El último ejercicio que proponemos para desarrollar la capacidad de establecer redes sociales, networking está relacionado con la gestión de la información.

- Inscríbete o suscríbete a boletines de noticias, RSS, webs, etc., que estén relacionados con tu sector o ámbito de interés, al principio es mejor tener información, aunque sea de más que no que te falte.
- Intenta leer y participar en blogs y foros relacionados con el tema de tu interés.
- Localiza posibles comunidades virtuales, de noticias, de discusión todo lo relacionado con el tema de tu interés.
- Otra alternativa son las Cámaras de Comercio y Asociaciones Empresariales, siempre realizan eventos, localiza los que estén relacionados con área de interés y apúntate.
- Comparte la información de los eventos que dispongas y solicita que también te informen de eventos que te puedan interesar.
- Si es posible, crea tú los propios eventos de tu interés comunícalos en las redes sociales e internet.
- Cuando acudas a eventos, márcate un objetivo concreto de contactos como, por ejemplo, conocer al menos a 4 personas nuevas.
- Piensa a largo plazo. En la mayoría de los casos, no suele ser habitual que en el primer contacto se haga ya el negocio, se trata de establecer relaciones a largo plazo.

## **ANEXO III**

### **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

<b>FIGURA</b>	<b>PÁGINA</b>
<i>Figura 1: Definición gráfica de Talento. Fuente: Adaptación propia.</i>	25
<i>Figura 2. Cualificación Profesional. Fuente: INCUAL</i>	29
<i>Figura 3. Estructura de la cualificación Profesional. Fuente INCUAL. 2002</i>	29
<i>Figura 4. Estructura de la Unidad de Competencia. Fuente: INCUAL (2002)</i>	30
<i>Figura 5. Estructura del Modelo Formativo. Fuente: INCUAL. (2002)</i>	31
<i>Figura 6. Instrumentos y acciones del SNCFP. Fuente INCUAL (2002)</i>	32
<i>Figura 7. Formación y acreditación según el CNCP. Fuente: INCUAL (2002)</i>	33
<i>Figura 8. Matriz del CNCP. Fuente INCUAL. (2010)</i>	34
<i>Figura 9. Familias profesionales según el CNCP. Fuente INCUAL. 2010</i>	34
<i>Figura 10. Identificación de la Cualificación. . Fuente INCUAL. 2002</i>	36
<i>Figura 11. Estructura de la Unidad de Competencia. Fuente INCUAL. 2002</i>	37
<i>Figura 12. Estructura de los Módulos Formativos. Fuente INCUAL. 2002</i>	39
<i>Figura 13. Estructura de una cualificación profesional. Fuente INCUAL. 2010</i>	67
<i>Figura 14. Síntesis de los aspectos relacionados con el significado de la palabra competencia. Fuente: Gallart y Jacinto (1995).pp 15</i>	71
<i>Figura 15. Composición de macrocompetencias. Fuente: Sesento (2008).</i>	80
<i>Figura 16. Enfoque pedagógico de las competencias. Fuente: Moya y Luengo (2011).</i>	82
	684

<i>Figura 17. Adaptación propia. Fuente: Quesada (2006).</i>	98
<i>Figura 18. Técnicas centradas en el cliente. Fuente: Elaboración propia del autor.</i>	126
<i>Figura 19. Modelo de Caja Negra de Watson (1913). Fuente: Elaboración propia del autor.</i>	129
<i>Figura 20. Modelo A.I.D.A. Fuente: Adaptación del autor de Thompson 1986</i>	133
<i>Figura 21. Modelo de Satisfacción de Necesidades según Strong (1925 en Thompson 1986) Fuente: Elaboración propia del autor.</i>	138
<i>Figura 22. Metodología general. Fuente: Elaboración propia del autor.</i>	150
<i>Figura 23. Criterios de selección de participantes para el focus group. Fuente: Elaboración propia del autor.</i>	153
<i>Figura 24. Descripción grafica pregunta 3. Fuente: Elaboración propia del autor.</i>	159
<i>Figura 25. Descripción grafica pregunta 5. Fuente: Elaboración propia del autor.</i>	161
<i>Figura 26. Descripción grafica etapa DURANTE. Fuente: Elaboración propia del autor.</i>	162
<i>Figura 26. Descripción grafica etapa DESPUÉS. Fuente: Elaboración propia del autor.</i>	163
<i>Figura 27. Tres fases del Modelo Nueve Pasos. Fuente propia</i>	197
<i>Figura 28. Paso 1 Preparación, Paso 2. Concertación. Fuente propia</i>	198
<i>Figura 29. Paso 3 Encuentro. Paso 4 Sondeo. Paso 5 Argumentación. Paso 6. Objeciones. Paso 7 Cierre. . Fuente propia</i>	198
<i>Figura 30. Paso 8 Autoevaluación. Paso 9 Seguimiento. Elaboración propia</i>	199

<b>TABLA</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla 1. Distribución de Trabajadores en activo según Familia Profesional. Fuente: INCUAL 2011	54
<i>Tabla 2. Distribución de trabajadores de la Familia Profesional de Comercio y Marketing (COM) por Comunidades Autónomas.</i>	55
<i>Fuente: INCUAL.2011</i>	56
<i>Tabla 4. Centros de Actividad Económica y Aumento de Trabajadores Profesionales en la Familia Profesional Comercio y Marketing.</i>	57
<i>Fuente: INCUAL 2011</i>	
Tabla 5. Elaboración propia. Fuente (Levy- Leboyer).	74
<i>Tabla 6. Esquema básico 1. Elaboración propia</i>	126
Tabla 7. Esquema básico 2. Elaboración propia	127
Tabla 8. Modelo AIDA. Elaboración propia.	132
Tabla 9. Modelo SPIN. Fuente: Elaboración propia	135
Tabla 10. Modelo Satisfacción de necesidades. Elaboración propia.	138
Tabla 11. Modelo PICARD. Fuente: Elaboración propia.	140
Tabla 12. Mapa de competencias 1. Elaboración propia	165
Tabla 13. Segunda versión del mapa de competencias. Fuente: Elaboración propia.	166
Tabla. 14. Indicadores cuantitativos. Fuente: Elaboración propia	167
<i>Tabla 15. Meta competencias primera aproximación. Fuente: Elaboración propia</i>	170
<i>Tabla 16. Meta competencias y competencias asociadas. Fuente: elaboración propia.</i>	171
<i>Tabla 17. Mapa de competencias. Fuente: Elaboración propia.</i>	172
	686

<i>Tabla 18. Meta Competencia 1. Relación. Fuente: Elaboración propia.</i>	175
<i>Tabla 19. Meta Competencia 2. Autodominio. Fuente: Elaboración propia.</i>	178
<i>Tabla 20. Meta Competencia 3. Percepción. Fuente: Elaboración propia</i>	180
<i>Tabla 21. Meta Competencia 4. INFLUENCIA. Fuente: Elaboración propia.</i>	182
<i>Tabla 22. Meta Competencia 5. DECISION. Fuente: Elaboración propia.</i>	186
<i>Tabla 23. Meta Competencia 6. ORGANIZACION. Fuente: Elaboración propia</i>	188
<i>Tabla 24. KPI Cuantitativos. Fuente: Elaboración propia.</i>	190
<i>Tabla 25. Resultados ítem 12.</i>	222
<i>Tabla 26. Características de la muestra en la medición del Ítem 12 de Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	222
<i>Tabla 27. Resultados ítem 13.</i>	223
<i>Tabla 28. Características de la muestra en la medición del Ítem 13 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	224
<i>Tabla 29. Mapa Competencias Sensibilidad interpersonal.</i>	225
<i>Tabla 30. Resultados ítem 9.</i>	228
<i>Tabla 31. Características de la muestra en la medición del Ítem 9 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	229
<i>Tabla 32. Características de la muestra en la medición del Ítem 10 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	231
<i>Tabla 33. Resultados ítem 11.</i>	232
<i>Tabla 34. Características de la muestra en la medición del Ítem 11 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	233
<i>Tabla 35. Mapa de Competencias. Energía.</i>	234
<i>Tabla 36. Resultados ítem 23.</i>	239
	687

<i>Tabla 37. Características de la muestra en la medición del Ítem 23 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	240
<i>Tabla 38. Resultados ítem 24.</i>	241
<i>Tabla 39. Características de la muestra en la medición del Ítem 24 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	241
<i>Tabla 40. Mapa de Competencias. Atención al Cliente</i>	243
<i>Tabla 41. Resultados ítem 27.</i>	248
<i>Tabla 42. Características de la muestra en la medición del Ítem Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	248
<i>Tabla 43. Resultados ítem 28.</i>	249
<i>Tabla 44. Características de la muestra en la medición del Ítem 28 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	250
<i>Tabla 45. Mapa Competencias. Control Emocional</i>	251
<i>Tabla 46. Resultados ítem 19.</i>	256
<i>Tabla 47. Características de la muestra en la medición del Ítem 19 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	256
<i>Tabla 48. Resultados ítem 20</i>	257
<i>Tabla 49. Características de la muestra en la medición del Ítem 20 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	258
<i>Tabla 50. Mapa de Competencias. Tenacidad</i>	259
<i>Tabla 51. Resultados ítem 14.</i>	264
<i>Tabla 52. Características de la muestra en la medición del Ítem 14 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	264
<i>Tabla 53. Resultados ítem 15.</i>	265
<i>Tabla 54. Características de la muestra en la medición del Ítem15 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	266
<i>Tabla 55. Resultados ítem 16.</i>	267
<i>Tabla 56. Características de la muestra en la medición del Ítem 16 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	267
	688



<i>Tabla 57. Mapa de Competencias. Iniciativa</i>	269
<i>Tabla 58. Resultados ítem 25.</i>	277
<i>Tabla 59. Características de la muestra en la medición del Ítem 25 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	277
<i>Tabla 60. Resultados ítem. 26</i>	278
<i>Tabla 61. Características de la muestra en la medición del Ítem 26 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	279
<i>Tabla 62. Mapa de Competencias. Escucha Activa</i>	280
<i>Tabla 63. Resultados ítem 4.</i>	285
<i>Tabla 64. Características de la muestra en la medición del Ítem 4 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	286
<i>Tabla 65. Resultados ítem 5.</i>	287
<i>Tabla 66. Características de la muestra en la medición del Ítem 5 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	287
<i>Tabla 66. Mapa de Competencias. Observación</i>	289
<i>Tabla 67. Resultados ítem 34.</i>	294
<i>Tabla 68. Características de la muestra en la medición del Ítem 34 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	294
<i>Tabla 69. Resultados ítem 35</i>	295
<i>Tabla. Mapa de Competencias. Visión de Negocio.</i>	298
<i>Tabla 70. Resultados ítem 17.</i>	303
<i>Tabla 71. Características de la muestra en la medición del Ítem 17 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	304
<i>Tabla 72. Resultados ítem. 18</i>	305
<i>Tabla 73.. Características de la muestra en la medición del Ítem 18 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	305
<i>Tabla 74. Mapa de Competencias. Argumentación e Impacto</i>	307
<i>Tabla 75. Resultados ítem 6.</i>	312
	689

<i>Tabla 76. Características de la muestra en la medición del Ítem 6 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	312
<i>Tabla 77. Resultados ítem 7.</i>	313
<i>Tabla 78. Características de la muestra en la medición del Ítem 7 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	314
<i>Tabla 79. Resultados ítem 8.</i>	315
<i>Tabla 80. Características de la muestra en la medición del Ítem 8 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	315
<i>Tabla 81. Mapa de Competencias. Persuasión.</i>	317
<i>Tabla 82. Resultados ítem 29</i>	323
<i>Tabla 83. Características de la muestra en la medición del Ítem 29 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	323
<i>Tabla 84. Resultados ítem 30</i>	324
<i>Tabla 85. Características de la muestra en la medición del Ítem 30 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	325
<i>Tabla 86. Resultados ítem 31.</i>	326
<i>Tabla 87. Características de la muestra en la medición del Ítem 31 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	326
<i>Tabla 88. Mapa de Competencias. Negociación</i>	328
<i>Tabla 89. Resultados ítem 21.</i>	334
<i>Tabla 90. Características de la muestra en la medición del Ítem 21 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	335
<i>Tabla 91. Resultados ítem 22.</i>	336
<i>Tabla 92. Características de la muestra en la medición del Ítem 22 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	336
<i>Tabla 93. Mapa de Competencias. Resolución.</i>	338
<i>Tabla 94. Resultados ítem 32.</i>	342
<i>Tabla 95. Características de la muestra en la medición del Ítem 32 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	343
	690

<i>Tabla 96. Resultados ítem 33.</i>	344
<i>Tabla 97. Características de la muestra en la medición del Ítem 33 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	344
<i>Tabla 98. Mapa de Competencias. Toma de Decisiones</i>	346
<i>Tabla 99. Resultados ítem 38.</i>	351
<i>Tabla 100. Características de la muestra en la medición del Ítem 38 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	351
<i>Tabla 101. Resultados ítem 39.</i>	352
<i>Tabla 102. Características de la muestra en la medición del Ítem 39 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	353
<i>Tabla 103. Mapa de Competencias. Orientación al Logro</i>	355
<i>Tabla 104. Resultados ítem 1.</i>	360
<i>Tabla 105. Características de la muestra en la medición del Ítem 1 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	360
<i>Tabla 106. Resultados ítem 2.</i>	362
<i>Tabla 107. Características de la muestra en la medición del Ítem Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	362
<i>Tabla 108. Resultados ítem 3.</i>	363
<i>Tabla 109. Características de la muestra en la medición del Ítem 3 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	364
<i>Tabla 110. Mapa de Competencias. Planificación y Organización</i>	365
<i>Tabla 111. Resultados ítem 36.</i>	371
<i>Tabla 112. Características de la muestra en la medición del Ítem 36 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	372
<i>Tabla 113. Resultados ítem 37</i>	373
<i>Tabla 114. Características de la muestra en la medición del Ítem 37 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	373
<i>Tabla 116. Mapa de Competencias. Adaptación al Cambio.</i>	375
	691

<i>Tabla 117. Resultados ítem 40</i>	380
<i>Tabla 118. Características de la muestra en la medición del Ítem 40 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	380
<i>Tabla 119. Resultados ítem 41.</i>	381
<i>Tabla 120. Características de la muestra en la medición del Ítem 41 Pre y Post de la aplicación del entrenamiento.</i>	382
<i>Tabla 121. Mapa de Competencias. Networking</i>	384

<b>GRÁFICO</b>	<b>PÁGINA</b>
<i>Gráfico 1. Profesionales en activo que se encuentran en cada una de las Familias Profesionales ordenadas de mayor a menor cantidad y su frecuencia acumulada. Fuente: INCUAL. 2011</i>	58
<i>Gráfico 2. Evolución del número de trabajadores en activo dentro de la familia profesional. Fuente: INCUAL.2011</i>	59
<i>Gráficos 3,4 y 5. Representación gráfica del peso de trabajadores en activo de cada actividad económica dentro de la familia profesional. Fuente: INCUAL. 2011</i>	60
<i>Gráfico 6. Variación del número de trabajadores en activo en el segundo semestre de 2011 expresadas en tanto por uno. Fuente INCUAL. 2011</i>	61
<i>Gráfico 7. Evolución de las tasas de variación interanual e inter-semestral del número de trabajadores en activo en el segundo semestre de 2011. Fuente INCUAL.2011</i>	62
<i>Gráficos 8,9,10,11,12 y 13. Características generales de la muestra pre y post aplicación de los ejercicios de Gimnástica del Talento.</i>	220